



SAMVIRKE I EN NY TID

02/2019

Forord

Vi lever i en tid som vil kreve at vi kan samarbeide om å løse viktige oppgavene. Det har vi lange tradisjoner for i Norge, og vi kan hente fram samvirket som en velprøvd modell.

Et samvirke er et økonomisk foretak. Det er eid og styrt av medlemmene sine, og har medlemmenes økonomiske interesser som formål. Gjennom historien har samvirkeforetakene spilt en veldig viktig rolle, og fortsetter å gjøre det i dag. Vi har dem i landbruket, i boligbygging og i fiskerinæringene våre.

I dette samarbeidsprosjektet mellom Norsk Landbrukssamvirke og Tankesmien Agenda har vi spurt om det er noen av dagens og morgendagens samfunnsutfordringer der samvirkemodellen kan være en del av løsningen. Vi har sett på tre slike utfordringer:

For det første står vi overfor store velferdsoppgaver framover. Vi trenger en stor offentlig sektor, men også mange andre aktører som kan bidra til å levere velferdstjenestene. I tillegg vil velferdsstaten måtte forholde seg til stadig flere ulike brukere, og tjenestene må virke sammen til fellesskapets beste.

For det andre er det behov for forretningsmodeller som tar hensyn til bærekraft. Vi trenger nye arbeidsplasser og ny næringsvirksomhet – og den er nødt til å foregå innenfor jordas bæreevne. Også her vil nye former for samarbeid være en viktig nøkkel.

For det tredje ser vi et behov for å flytte makt og innflytelse tilbake til de som faktisk utfører arbeidsoppgavene. Internasjonalt har arbeid via digitale plattformer som Uber og Amazon ført til at mange arbeider på nulltimerskontrakter under svært dårlige betingelser som gir liten trygghet og usikre tilværelser. Men den digitale økonomien gjør det mulig at flere selv danner nettverk og nye virksomheter.

Med utgangspunkt i disse utfordringene, identifiserer vi tre typer av samvirker:

- Et *velferdssamvirke* leverer helse- og omsorgstjenester på vegne av det offentlige. I et samvirkeforetak er det medlemmene som bestemmer. Ofte er medlemmene også aktive i virksomheten. Ingen eksterne investorer kan stikke av med store utbytter, eller kjøpe opp virksomheten. Det sikrer lokalt eierskap og forankring. Vedtektene kan regulere hvor stor andel av årsoverskuddet medlemmene kan motta, og om de har tilgang til nettoformuen ved oppløsning. Dette gjør samvirkeformen særlig interessant innenfor produksjon av offentlige velferdstjenester, der bekymringen har vært størst for at enkeltaktører i dag har mulighet til å ta ut store utbytter, og brukerinvolvering ofte spiller en viktig rolle.
- Den demokratiske og langsiktige eierformen gjør samvirkemodellen spesielt egnet til å løse bærekraftutfordringer. Medlemmene i et samvirke er både eiere og deltakere i driften. Et *bærekraftsamvirke* utnytter mulighetene i samvirkemodellen til jobbe med langsiktighet og bærekraft.

- Utviklingen av en digital økonomi skaper nye muligheter for å ta i bruk samvirkemodellen som organisasjonsform. I et *plattformsamvirke* eies og kontrolleres den digitale plattformen av brukere av plattformen. Vi ser både på eksempler på plattformer som benytter seg av samvirkeorganisering og som utnytter delingsøkonomien, men også på samvirker som bevisst tar tilbake kontroll og makt enten direkte, ved å ta eierskap til plattformen, eller indirekte ved å organisere sine interesser.

Innledning

I Norge har vi lange tradisjoner for å bygge samfunnet nedenfra. Gjennom selvorganisering har samvirkeforetakene bidratt til å løse viktige samfunnsoppgaver. Hvilke muligheter gir samvirkeformen i en ny tid? Dette notatet er motivert av behovet for mer informasjon, diskusjon og debatt om samvirkemodellens fordeler og muligheter, hvorfor vi eventuelt trenger flere samvirkeforetak, og hva denne organisasjonsformen kan bidra med i framtiden.

Vi har tatt utgangspunkt i en todelt problemstilling:

- 1) *Hva er samvirke og hvilket potensiale har modellen?* Her gir vi en overordnet beskrivelse av samvirkemodellen og hvilke prinsipper denne modellen hviler på. Vi ser på hvilken rolle samvirke har spilt historisk, og ikke minst hvilket potensiale som ligger i denne modellen i dag.
- 2) *Eksempler på områder der samvirkemodellen svarer godt på nye behov.* Her ser vi på muligheter som ligger i samvirkemodellen til å svare på nye utfordringer.

Samvirke handler om å virke sammen. Det som kjennetegner organisasjonsformen samvirke er nettopp at det er en kollektiv selvorganisering. Initiativet til samvirke kommer gjerne fra medlemmene, og er motivert av at samvirket skal bidra til å løse et eller flere behov for dem.

Gjennom historien har samvirkeforetak vokst fram som en kollektiv løsning på et behov eller et problem der noen, gjerne som selv er berørt, ser at de har noe å tjene på en organisert fellesløsning. Det har tjent oss vel på områder som bolig, landbruk, fiske og handel. Nå står nye oppgaver og utfordringer i kø.

I denne rapporten identifiserer vi tre «nye» typer av samvirker. Vi setter «nye» i hermetegn fordi det i stor grad dreier seg om å identifisere nye områder der samvirkeformen kan være godt egnet til å svare på framtidens utfordringer, og dermed ha spesielt stort potensiale for vekst.

Velferdssamvirke. Omsorgs- og velferdsoppgavene vokser, og det er sannsynlig at vi vil trenge en blanding av aktører for at offentlig sektor skal kunne levere den velferdsproduksjonen vi trenger i framtida. Samtidig har vi sett flere eksempler på at private eiere av barnehager, eldreomsorg og helsetjenester har tatt ut til dels svært høye utbytter, og tjent seg rike på å levere velferds- og omsorgstilbud på vegne av fellesskapet. Det har naturlig nok skapt frustrasjon og sinne. Det offentlige kan og bør gjøre mye, men vi kommer også til å trenge andre tjenestetilbydere - både kommersielle og ideelle. For at dette skal fungere godt, må det samtidig stilles strengere krav enn i dag til private aktører.

I et samvirkeforetak er det medlemmene som bestemmer. Ofte er medlemmene også aktive i virksomheten. Ingen eksterne investorer kan stikke av med store utbytter, eller kjøpe opp virksomheten. Det sikrer lokalt eierskap og forankring. Vedtektene kan regulere hvor stor andel av årsoverskuddet medlemmene kan motta, og om de har tilgang til nettoformuen ved oppløsning. Dette gjør samvirkeformen særlig interessant innenfor produksjon av offentlige velferdstjenester, der bekymringen har vært størst for at enkeltaktører i dag har mulighet til å ta ut store utbytter, og brukerinvolvering ofte spiller en viktig rolle. Et *velferdssamvirke*

leverer helse- og omsorgstjenester på vegne av det offentlige. I kapittel 2 utvikler vi begrepet, og gir eksempler.

Bærekraftsamvirke. Fortsatt styres svært mange bedrifter av hensynet til aksjonærenes kortsiktige fortjeneste. Samtidig trekker flere toneangivende investorer og bedriftsledere nå fram at det å lykkes økonomisk over tid forutsetter at selskaper også bidrar til samfunnet. Lønnsomhet og samfunnsverdi er ikke motsetninger, de er gjensidig avhengige. Bedrifter kan ikke lykkes i samfunn som mislykkes – da vil de ikke ha tilgang til råvarene som trengs eller kunder som kan kjøpe produktene deres. Bedriftseiere som forstår dette og som endrer virksomheten deretter, vil skape bedre resultater – for bedriftens bunnlinje og for samfunnet. Den demokratiske og langsiktige eierformen gjør samvirkemodellen spesielt egnet til å løse bærekraftutfordringer.

Medlemmene i et samvirke er både eiere og deltakere i driften. Det åpner på en helt annen måte for aktivt eierskap, og for å definere andre hensyn enn kortsiktig fortjeneste. Et *bærekraftsamvirke* utnytter mulighetene i samvirkemodellen til å jobbe med langsiktighet og bærekraft. Dette er tema i kapittel 3.

Plattformsamvirke. Når stadig flere varer og tjenester formidles digitalt, har det også skapt nye forretningsmodeller og nye måter å jobbe på. Det har både en solside og en skyggeside.

På den positive siden bidrar digitale plattformer til at vi kan dele mer. Gjennom *delingsøkonomi* kan vi ta i bruk ledig kapasitet ved å tilby eller leie ut en uutnyttet ressurs. Det kan dreie seg om deling av tjenester, eiendeler eller kompetanse, i hovedsak mellom private personer. Delingsøkonomi i denne betydningen har alltid eksistert, og har også vært grunnlaget for mange samvirker. Felles eierskap til fiskeredskap, båter og jordbruksmaskiner er eksempler. I dag er bildeling og overnatting de mest kjente delingstjenestene, men dette er et område i rask vekst. Delingsøkonomi har svært mange fordeler. Det gir ofte bedre ressursutnyttelse, som er positivt i et bærekraftperspektiv, i tillegg til at det er kostnadsbesparende.

Men digitale plattformer åpner også for at arbeidskraft enkelt kan «leies ut» (Finn småjobber, Amazon Mechanical Turk, TaskRabbit etc.). Plattformøkonomien representerer her noe helt nytt på flere måter, ikke minst fordi den utfordrer den vante forestillingen om at det lønner seg å danne en klassisk bedrift. For dem som tilbyr sin arbeidskraft gjennom en plattform betyr det i praksis at man står uten en arbeidsgiver, og at man ikke har status som arbeidstaker, altså at man er uten de rettighetene og den beskyttelsen som følger av det. Det innebærer større usikkerhet, svakere forhandlingsmakt når det gjelder lønns- og arbeidsvilkår, og generelt en dårligere regulert og organisert arbeidssituasjon.

Utviklingen av en digital økonomi skaper nye muligheter for å ta i bruk samvirkemodellen som organisasjonsform. I et *plattformsamvirke* eies og kontrolleres den digitale plattformen av brukere av plattformen. I kapittel 4 ser vi både på eksempler på plattformer som benytter seg av samvirkeorganisering og som utnytter delingsøkonomien, men også på samvirker som bevisst tar tilbake kontroll og makt enten direkte, ved å ta eierskap til plattformen, eller indirekte ved å organisere sine interesser.

Hva er et samvirke?

Samvirkemodellen er godt etablert i Norge, blant annet gjennom landbrukssamvirkene, forbrukersamvirkene, fiskerisamvirkene og boligsamvirkene. I landbruket har samvirke en særlig utbredelse, både gjennom større organisasjoner og som mindre samvirkeforetak mellom grupper av enkeltbønder. Samvirkeformen finnes også på andre områder, men i mindre målestokk, for eksempel i kraftlag, idrettslag og innen offentlig tjenesteproduksjon.

Selv om samvirke har lange tradisjoner innen enkelte sektorer, er dette en lite utbredt foretaksmodell på andre områder. Internasjonalt skjer det stadig nyetableringer, og samvirkemodellen kan vise seg å være godt egnet for å løse framtidens samfunnsutfordringer. Det gjelder for eksempel fremtidens eldreomsorg, det offentliges velferds- og omsorgstjenester, innen bærekraft, men også bilkollektiv eller andre tjenester som baserer seg på en moderne delingsøkonomi.

Det er mange eksempler på at samvirkeforetaket nå kan få ny aktualitet. Likevel har vi ikke sett noen stor økning i antall registrerte samvirker i Norge. Den manglende interessen for samvirke kan skyldes flere forhold. Trolig preges også folks oppfatninger av et utdatert og upresist syn på hva et samvirke er og hvordan det fungerer.

I kapittel 1 gir vi en overordnet beskrivelse av samvirkemodellen. Vi ser på hvilken rolle samvirke har spilt historisk, og ikke minst hvilket potensiale som ligger i denne modellen i dag. Vi konkluderer med at samvirke har mange fordeler som en ikke oppnår gjennom andre organisasjonsformer. Lokalt engasjement, medvirkning, kreativitet og ansvarliggjøring er viktige stikkord. Mange ser seg nå om etter nye måter å organisere virksomheter som er demokratiske, gir rettferdig fordeling av profitt og fortjeneste, og som sikrer eierskap til produksjonen.

I kapittel 3-5 identifiserer vi områder der samvirkemodellen svarer godt på nye behov. Kapittel 6 gir en oppsummering, inkludert anbefalinger til videre oppfølging.

Innholdsfortegnelse

Hva kjennetegner et samvirke?	8
1.1 Hva er et samvirke?	8
1.2 Samvirkeprinsippene	8
1.3 Samvirkets plassering	11
1.4 Omfang og regulering	11
1.5 Typer samvirker	14
2 Velferdssamvirke	17
2.1 Store velferdsoppgaver og behov for å utvikle nye tjenester	17
2.2 Samvirker – en tredje velferdsprodusent i privat sektor	17
2.3 Erfaringer med samvirke som leverandør av offentlige velferdstjenester	18
2.4 Samvirkemodellen muliggjør samarbeid og samskaping (co-production)	19
2.5 «Skal vi få løst vårt problem, må vi gjøre det selv»	20
2.6 Flere eksempler	20
3 Bærekraftsamvirke	23
3.1 Lønnsomhet og samfunnsverdi	23
3.2 FNs bærekraftsmål	23
3.3 Samvirkeforetak og bærekraft	24
3.4 Eksempler	26
4 Plattformsamvirke	30
4.1 Delingsøkonomi og plattformøkonomi	30
4.2 Fra klassisk bedrift til plattform	31
4.3 Arbeid i plattformøkonomien	32
4.4 Plattformsamvirke	34
4.5 Plattformøkonomi i Norge	35
4.6 Plattformsamvirke og nye muligheter i delingsøkonomi	35
4.7 Du kan eie din plattform	37
5 Konklusjon og anbefalinger	39
6 Referanser	41

Hva kjennetegner et samvirke?

Norsk økonomi har lange tradisjoner for organisering nedenfra og fellesskapsløsninger som gir større forhandlingsmakt, mer effektiv ressursbruk og større innflytelse på egen arbeidshverdag eller produksjon. Likevel er samvirkeformen lite kjent. I dette kapittelet går vi nærmere inn på hva som kjennetegner et samvirke.

1.1 Hva er et samvirke?

Samvirke er en foretaksform på linje med aksjeselskap eller stiftelse. I et **samvirkeforetak** er virksomheten eid og styrt av medlemmene for å frambringe et gode for de samme medlemmene. Et samvirke er en frivillig sammenslutning av ulike aktører til fremme av felles økonomiske mål. Fra 2007 har samvirke vært regulert etter en egen lov, Samvirkelova av 29. juni 2007 nr. 81. Loven er basert på internasjonale prinsipper – de såkalte samvirkeprinsippene, som vi ser nærmere på nedenfor.

Et samvirke er utformet for å kunne løse egne interesser og behov gjennom felles løsninger. Men vi skal huske at samvirker er medlemsorganisasjoner, ikke organisasjoner med ideelle mål om å hjelpe andre basert på frivillig arbeid. Et samvirke er til for å tjene medlemmene sine. International Labour Organization, ILO opererer med følgende definisjon på samvirke (International Labour Organization, 2002):

“For the purposes of this Recommendation, the term "cooperative" means an autonomous association of persons united voluntarily to meet their common economic, social and cultural needs and aspirations through a jointly owned and democratically controlled enterprise.”

Spesielt verdt å merke seg er at et samvirkeforetak er eid av medlemmene, styrt av medlemmene og har disse medlemmenes felles interesser (definert i samvirkeformålet) som utgangspunkt for sin virksomhet.

1.2 Samvirkeprinsippene

De fleste beskrivelser av samvirket som foretaksmodell, starter med veverne i Rochdale nær Manchester. Den industrielle revolusjon i 1800-tallets Europa gjorde situasjonen for mange arbeidere ekstremt vanskelig, og førte til stor nød og fattigdom. Veving for hånd ble erstattet av maskiner i de store tekstilfabrikkene, og vevere opplevde å miste jobben eller måtte arbeide med svært lav lønn og dårlige betingelser. Som en reaksjon, etablerte 28 tekstilarbeidere det som ble kjent som the Rochdale Society of Equitable Pioneers. De startet en egen innkjøpsforening i 1844, og åpnet en butikk som solgte varer av god kvalitet til rimelige priser. Butikken i Toad Lane Street ble senere restaurert og står nå som the Rochdale Pioneers Museum.

Selv om de langt fra var de første til å etablere et samvirke, utarbeidet Rochdale-veverne prinsipper for styring og drift, og det er disse prinsippene som la grunnlaget for dagens samvirkeprinsipper. Disse syv samvirkeprinsippene oppsummerer fortsatt kjernen i

organisasjonsformen, se boks 1. I moderne tid er de utarbeidet og forvaltet av International Co-operative Alliance (ICA).

SAMVIRKEPRINSIPPENE

1. Frivillig og åpent medlemskap

Samvirkeforetak er frivillige organisasjoner, åpne for alle som kan benytte deres tjenester og som er villige til å akseptere ansvaret som følger av medlemskap, uten hensyn til kjønn, sosial status, etnisitet og politisk eller religiøs overbevisning.

2. Demokratisk medlemskontroll

Samvirkeforetak er demokratiske organisasjoner, kontrollert av medlemmene, som deltar aktivt i fastsettelsen av retningslinjer og beslutninger. Valgte representanter står til ansvar overfor medlemmene. I primærforetakene har medlemmene lik stemmerett – ett medlem, én stemme. Samvirkeorganisasjoner på høyere nivåer er også organisert på en demokratisk måte.

3. Medlemmets økonomiske deltakelse

Medlemmene bidrar likeverdig til, og kontrollerer demokratisk, samvirkeforetakets kapital. Vanligvis er i hvert fall en del av kapitalen samvirkeforetakets fellesformue. Hvis det utbetales rente på andelsinnskuddet, er denne begrenset. Medlemmene kan avsette overskudd til ett eller flere av følgende formål: Utvikling av samvirket, eventuelt ved å avsette reserver som i hvert fall delvis vil være bundet, tilgodese medlemmene i forhold til deres bruk av samvirkeforetakets virksomhet og å støtte andre aktiviteter godkjent av medlemmene.

4. Selvstyre og uavhengighet

Samvirkeforetak er selvstyrte organisasjoner med formålet hjelp til selvhjelp og de er kontrollert av sine medlemmer. Dersom samvirkeforetakene inngår avtaler med andre organisasjoner, herunder offentlige myndigheter, eller innhenter kapital utenfra, vil dette skje på vilkår som sikrer medlemmene demokratisk kontroll og bevarer samvirkets uavhengighet.

5. Utdannelse, opplæring og informasjon

Samvirkeforetak sørger for utdanning og opplæring av medlemmer og tillitsvalgte, ledere og ansatte, slik at de kan bidra effektivt til utviklingen av sine organisasjoner. De informerer allmennheten, spesielt unge og opinionsledere, om samvirkets særpreg og fordeler.

6. Samvirke mellom samvirkeforetak

Samvirke tjener medlemmene mest effektivt og styrker samvirkebevegelsen ved å samarbeide gjennom lokale, regionale, nasjonale og internasjonale organisasjoner.

7. Samfunnsansvar

Samtidig med at det fokuseres på medlemmenes behov, arbeider samvirkeforetak for en bærekraftig utvikling av samfunnet gjennom retningslinjer som godkjennes av medlemmene.

1.3 Samvirkets plassering

For å forstå hva som kjennetegner samvirkeforetaket, kan det være nyttig å se samvirkemodellen (SA) i kontrast til aksjeselskapet, som er den klart mest brukte og kjente forretningsmodellen i Norge. Samvirkeformålet er det som klarest skiller et samvirke fra aksjeselskapet: Et samvirke er til for medlemmene sine. Mens målet til et aksjeselskap er å maksimere utbyttet for aksjonærene, er målet i et samvirke å ivareta de økonomiske interessene til sine medlemmer. Et samvirke driver økonomisk virksomhet på vegne av sine medlemmer, og skal samtidig ivareta deres interesser. Det gir samvirkeforetaket en dobbel funksjon (Johnstad, 1998, s. 61), og skiller dem fra andre forretningsformer.

Samvirkeloven definerer begrepet «samvirkeforetak», som forkortes med SA. Tidligere betegnelser var andelslag, samvirkelag og økonomisk forening. I Sverige er «Ekonomisk förening» den vanligste formen for samvirke, og også den raskest voksende foretaksformen ifølge det svenske boligsamvirket HSB (HSB, 2017).

Et samvirke er et privat foretak. Om det er naturlig å plassere det enkelte samvirket i første sektor (offentlig), andre sektor (privat), eller i tredje sektor (frivillig) vil imidlertid variere ut fra hva som er samvirkeformålet i nettopp den virksomheten, hvordan samvirke er regulert og finansiert, og hvem som er eiere. Dersom formålet er allmennyttig eller ideelt, kan et samvirke ligne på andre private, frivillige organisasjoner. I Frankrike brukes begrepet «Economie sociale» som er en bredere definisjon av tredje sektor, og som også inkluderer samvirker.

1.4 Omfang og regulering

Før samvirkeloven ble innført, var dette området uformelt regulert. I Brønnøysundregisteret er det pr. 2018 knapt 5 800 registrerte SA, dvs. samvirkeforetak etter samvirkeloven. Samvirkesenteret anslår imidlertid at det er mellom 9 000 og 10 000 enheter som faller inn under samvirkeloven.¹

Når det gjelder fordeling på ulike bransjer, finnes det ingen fullgod oversikt her, fordi virksomheter ofte registreres under ulik næringskode. De store samvirkene er innen dagligvarehandel, landbruk, fiskeri, og bolig. Boligsamvirket har en egen lovgivning, men der det eksplisitt slås fast at det er et samvirke. I tillegg er det en rekke foreldreide barnehager, kraftlag, e-verk, vann- og avløpslag, og ulike spin-off foretak fra landbruket. I de senere år er det kommet samvirkeforetak innen konsulentbransjen og kunstneriske og kreative næringer. Innen helse- og omsorg finner du samvirker innen legesentra, kontorfellesskap for

¹ Samvirkesenterets vurdering bygger på registrerte samvirker (SA) etter samvirkeloven, samt en rekke enheter som i dag er registrert som forening/lag/innretning, men som ut fra formål og innretning, vil falle inn under samvirkeloven. Dette er da virksomheter registrert før 2007, som ikke har andelsinnskudd og som da ble regnet som ideell forening, men som etter samvirkeloven er såkalt *økonomisk* forening.

fysioterapeuter, kiropraktorer, med videre (Helsegruppen NEMUS), og velferdstjenester (Aurora Verksted, Uloba).

Ifølge Samvirkesenteret har det vært en økning i antall nyetableringer etter at samvirkeloven kom, ikke minst i de «nye» bransjene, som konsulentvirksomhet, kunstneriske/kreative næringer. Samvirkeloven har bidratt til å tydeliggjøre og synliggjøre hva et samvirkeforetak er, men antall SA er fortsatt svært lavt sammenlignet med AS. I Brønnøysundregisterets oversikt over nyregistrerte selskap/foretak hittil i 2018 er det nesten 25 000 nye AS, men bare 323 nye SA, dvs. ca. 1,3 % sammenlignet med nye AS.

Samvirkeloven definerer fem sentrale kriterier som samlet beskriver forretningsmodellen, se boks 2. For det første sier sammenslutningskriteriet at et samvirke er en sammenslutning av to eller flere personer. Formålskriteriet referer til samvirkeformålet. Det er eiernes egen brukernytte som danner grunnlaget for dette formålet. Samvirkeloven definerer også prinsippet for fordeling gjennom det såkalte fordelingskriteriet: et eventuelt overskudd skal enten bli i virksomheten eller fordeles ut fra det enkelt medlems andel i omsetningen, det vil si deres deltakelse i virksomheten (nærmere spesifisert i omsetningskriteriet). Sist men ikke minst har samvirkeforetak en regel om avgrenset deltakeransvar, som fritar medlemmene fra personlig ansvar for gjeld.

Hovedprinsippene i Samvirkeoven

1. Sammenslutningskriteriet:

Et samvirkeforetak er en sammenslutning. Det betyr at to eller flere personer må utøve en aktivitet rettet mot et felles mål, og at denne aktiviteten må ha et visst omfang og en viss varighet. Et samvirkeforetak kan ikke bestå av bare ett medlem. Både fysiske og juridiske personer kan være stiftere og medlemmer av et samvirkeforetak. Eksempler på juridiske personer er kommuner, samvirkeforetak, aksjeselskaper, allmennaksjeselskaper, stiftelser og foreninger.

2. Formålskriteriet:

Et samvirkeforetak skal ha som hovedformål å fremme medlemmenes økonomiske interesser. «Økonomiske interesser» kan f.eks. være at en får økte inntekter gjennom felles omsetning av varer eller tjenester, eller sparte kostnader ved felles innkjøp. Det kan være deltakelse i næringsvirksomhet for å skape egne arbeidsplasser og arbeidsinntekt. Kravet om økonomisk hovedformål skal ikke tolkes strengt. Hensikten er først og fremst å avgrense mot ikke-økonomiske foreninger. Et minstevilkår er at medlemmene mottar en ytelse fra foretaket som har økonomisk verdi, det være seg varer, tjenester eller penger.

3. Fordelingskriteriet:

Samvirkeforetak skal fremme de økonomiske interessene til medlemmene. Loven krever at dette skjer gjennom medlemmenes deltakelse i virksomheten som avtakere, leverandører eller på annen lignende måte. Det må altså være en form for utveksling av varer eller tjenester i forholdet mellom foretaket og medlemmene. I et samvirkeforetak kreves samhandling med utgangspunkt i foretakets virksomhet, ikke i form av kapitalplassering med forventning om størst mulig kapitalavkastning.

4. Omsetningskriteriet:

Fordeling av årsoverskudd i samvirkeforetak skjer på grunnlag av den enkeltes andel av omsetning med foretaket, ikke ut fra innskutt kapital. Det er ikke noe krav om at eventuelle andelsinnskudd skal forrentes. Hvis så skjer, skal det være fastsatt i vedtektene, se samvirkeoven §§ 10 og 30, og avkastningen kan ikke være høyere enn tre prosentpoeng over renten på statsobligasjoner med fem års løpetid. Bestemmelsen viser at det ikke er kapitalavkastning som er hovedmålet for samvirke, men bruk av foretakets virksomhet gjennom aktiv samhandling.

5. Avgrenset deltakeransvar:

Medlemmene av et samvirkeforetak har begrenset økonomisk ansvar, det vil si at de ikke har ansvar for foretakets gjeld utover eventuell innskutt andelskapital. Samvirkeforetaket er ved siden av aksjeselskapet og allmennaksjeselskapet den eneste alminnelige foretaksformen der eierne/medlemmene har begrenset ansvar.

(Kilde: Lov 29. juni 2007 nr. 81, Samvirkesenteret)

1.5 Typer samvirker

De mest kjente samvirkene, og også de som er størst målt i antall medlemmer i Norge, er forbrukersamvirkene innen dagligvarehandel, landbrukssamvirkene, boligsamvirkene og fiskerisamvirkene.

Det er vanlig å skille mellom fire former for samvirkeforetak: Produsentsamvirke (produsenter eier videreforedlingsbedrifter og salgssleddet), forbrukersamvirke (kjøpere går sammen og danner salgssledd, eventuelt produksjonsbedrifter), produksjonssamvirke (arbeiderne eier en produksjonsbedrift) og innkjøpssamvirke (produsenter eier innkjøpsledd som kjøper inn driftsmidler).

I boken «Samarbeid og Samvirke» gir Tom Johnstad en god innføring i de ulike samvirkene, og deres historiske utvikling (Johnstad, 1998). I Europa vokste samvirke som organisasjonsform fram fra midten av attenhundretallet. Når ulykken rammet, har det fra gammelt av vært naboer, slektninger og sambygdinge som har stått sammen om å hjelpe hverandre. Det er derfor ikke så underlig at de første samvirkeenhetene var såkalte «gjensidigeselskaper». I Norge utviklet denne formen seg særlig innenfor forsikring. Et gjensidig selskap styres og eies av medlemmene. Overskudd kommer tilbake til medlemmene gjennom lavere premier. Sjøforsikring og assuranseforeninger innen skipsfart hadde en vekst fra begynnelsen av 1800-tallet og utover.

Bygdebrannkassene er et annet eksempel på en type samvirke med lange tradisjoner. Ofte var det ressurssterke lokale ildsjeler som sto bak etableringen, og bygdebrannkassene hadde dermed en sterk lokal forankring (Johnstad, 1998, s. 104). Det vokste etter hvert fram et behov for å samle de lokale brannkassene, slik at risiko kunne spres på flere, noe som førte til opprettelsen av *Samtrygd, norsk gjensidige forsikringsforening* og senere *Samkreditt* i 1962. Fra midten av 1800-tallet ble det også etablert flere livsforsikringsselskaper. I 1847 startet Norge og Nordens første livsforsikringsselskap, fra 1893 kjent under navnet *Gjensidige*.

Norsk landbruk var tidlig ute med å organisere seg i samvirker. Brennerisamvirket er et interessant eksempel. Her var det forbudstiden og strenge restriksjoner på brennevin i Norge som gjorde at flere begynte med ulovlig brenning på bygdene.

Nord-Europas første kjente fellesmeieri, Rausjødalen Meieri i Østerdalen, ble dannet i 1856. Dette var startskuddet for en utvikling av meierisamvirket. En rekke ysterier ble dannet. En samling av melkeprodusentene fant sted, samtidig som at meieriene slo seg sammen. I dag er melkebønder over hele landet eiere av Tine SA. Mot slutten av 1800-tallet samlet bønder seg også i Felleskjøpet. Hensikten var den gang som nå; å oppnå bedre innkjøpsbetingelser på innsatsvarer de trengte i produksjonen. Fællesslagteriet på Løren i Oslo ble dannet i 1911, og markerte starten på det som i dag er Nortura SA. Det finnes i dag en rekke samvirker i landbruket. De største er Tine, Nortura og Felleskjøpet, men mange kjenner også godt til for eksempel Gartnerhallen, Hoff og Honningcentralen. Både Tine, Felleskjøpet og Nortura har ansvar for markedsregulering for bestemte landbruksvarer.

Forbrukersamvirkene skulle ivareta vanlige folks interesser som forbrukere. Gjennom samvirkelagene fikk de innflytelse på pris, kvalitet, utvalg og tilgjengelighet. Formålet var

medlemmenes beste, ikke størst mulig overskudd for virksomheten. Forbrukersamvirkene har røtter tilbake til Marcus Thrane og den første arbeiderbevegelsen i Norge på 1850-tallet. Andre som engasjerte seg for samvirkene i denne perioden var teologen og sosiologen Eilert Sundt, Honoratus Halling, norsk prest fra Odalen, og skole- og folkeopplysningsmannen Ole Vig. Av flere grunner ble det lite ut av de første forsøkene på forbrukerforeninger, men dette la grunnlaget for en utvikling fra 1860-årene og utover, med lokale ildsjeler som pådrivere.

Samarbeid mellom fiskere har lange tradisjoner. Lottsystemet er en form for samvirke, hvor «lott» kommer av det norrøne «hlutr», og betyr utbytte eller avkastning skapt ved felles arbeid (Johnstad, 1998, s. 141). Gjennom båtlag og notlag dannet fiskerne det som fungerte som enkle produksjonssamvirker. Utover på 1870- og 1880-tallet vokste det fram fiskeforeninger og -selskaper, og det utviklet det seg etter hvert også salgs- og innkjøpssamvirker for fisk.

I tiden etter krigen ble *boligsamvirkene* viktige i gjenreisningen av landet og for å løse boligmangelen. Boligsamvirkene la grunnlaget for et samarbeid om boligbyggingen, og de var et viktig redskap for at det offentlige skulle nå sine mål om å gi flere tilgang til egen bolig. Her lå det også en forståelse av boligsamvirkenes samfunnsrolle. Det var en arbeidsdeling mellom kommunene, staten og boligbyggelagene. Boligbyggelagene fikk tomter av kommunen, og boliger ble tildelt etter ansiennitet og solgt til selvkost. Boligmangelen var stor, og boligpolitikken skulle sørge for at nordmenn fikk mulighet til å eie selv. I tillegg til å gi flere tilgang på bolig, var man også opptatt av å heve boligstandarden, og skape bomiljø med lys, luft og tilgang til grønne uteområder.

Det denne kjappe historiske gjennomgangen først og fremst viser er at samvirket har vært et svar på konkrete utfordringer i samtiden. Brann, uår, kriser, ulykker, mangelfulle tjenester og tilbud, dyre og dårlige produkter eller lite fungerende markeder har historisk mobilisert folk til å organisere seg fordi kostnadene ved å stå alene er mye større enn om man samarbeider.

Denne selvorganiseringen nedenfra er dypt forankret i vår historie, og har vært mulig takket være at *tilliten* i samfunnet generelt sett har vært høy. Man var vant til og innstilt på å hjelpe hverandre og stille opp for hverandre når en avling var dårlig, fisket sviktet eller gården brant ned til grunnen. Og man kunne stole på at andre ville gjøre det samme tilbake dersom man skulle være uheldig.

I mange tilfeller kom samvirkeforetakene også som en folkelig protest og organisering nedenfra mot at mektige og pengesterke grossister, væreiere, storbønder og andre skulle få sette betingelsene for produksjon, kjøp og salg. Framveksten av de første samvirkene må derfor ses i sammenheng med den sosiale og politiske bondebevegelsen. I «Norsk Bondereising» skildrer Halvdan Koht den folkelige motstandens historie. Bøndene protesterer mot maktmisbruk og korrupsjon, får eierskap til jorda og oppnår stemmerett. Med venstrebevegelsen på 1800-tallet vokser det fram en ny selvbevissthet der «folket» kommer i førersetet (Koht, 1926). Dette inspirerte også arbeiderklassens kamp. Også i dag finnes det mange eksempler på det samme lokale initiativet og entreprenørskapet.

Vi har sett på hva et samvirkeforetak er og plassert det inn i en historisk kontekst. Nå vil vi ta for oss noen store samfunnsutfordringer der det er behov for private virksomheter, og undersøke om det er nyttig å anvende samvirkemodellen mer utstrakt i møte med disse

oppgavene. Vi ser på store velferdsoppgaver, bærekraftutfordringer, og muligheter og utfordringer i den digitale økonomien.

2 Velferdssamvirke

2.1 Store velferdsoppgaver og behov for å utvikle nye tjenester

Behovene for helse- og omsorgstjenester vil øke betydelig framover, ikke minst som følge av en stadig eldre befolkning (Perspektivmeldingen, 2017, s. 216). Samtidig er det stor diskusjon omkring bruken av private aktører i offentlig finansierte velferdstjenester. Det skyldes ikke minst at det har kommet fram en rekke eksempler på at private eiere av barnehager, eldreomsorg og helsetjenester har tatt ut til dels svært høye utbytter, og tjent seg rike på å levere velferds- og omsorgstilbud på vegne av fellesskapet.

Regjeringen har nedsatt et eget utvalg som skal vurdere kommersielle aktørers rolle i helse- og omsorgstjenester som leveres på vegne av det offentlige (regjeringen.no, 2018). Dette er et ansvar offentlig sektor ikke nødvendigvis bør bære alene, og det vil antagelig kreve en kombinasjon av offentlige, kommersielle og ideelle utøvere. Det er samtidig behov for å stille krav til private aktører, ikke minst med tanke på hvordan overskudd opptjenes og fordeles.

Samtidig har innføringen av nye regler for offentlige anskaffelser aktualisert spørsmålet om det skal være en spesiell beskyttelse for ideelle virksomheter i reglene, og et forslag til ny forskriftsbestemmelse er nå på høring (Regjeringen.no, 2018). Den vil gi adgang til å reservere anskaffelser av helse- og sosialtjenester for ideelle organisasjoner. Det kan være gode grunner til å ta spesielle hensyn til ideelle organisasjoner. Det er imidlertid en tendens til å operere med en noe kunstig todeling av private aktører: de ideelle organisasjonene uten vekt på fortjeneste, og de profittmotiverte kommersielle aktørene. Vi skal se at samvirkeorganisering representerer en interessant mellomposisjon.

2.2 Samvirker – en tredje velferdsprodusent i privat sektor

Et samvirke har ikke profitt/kapitalavkastning som et mål, men skal ivareta medlemmenes økonomiske interesser. Men et samvirke er heller ingen veldedig stiftelse. Det plasserer samvirket som en interessant tredje organisasjonsmodell mellom ideelle organisasjoner og andre kommersielle selskap. Som vi så i kapittel 1, er samvirke regulert etter samvirkeloven, som er basert på de internasjonalt anerkjente samvirkeprinsippene.

I sitt høringssvar til den nye forskriftsbestemmelsen for offentlige anskaffelser, lister Samvirkesenteret opp følgende punkter som skiller et samvirke både fra tradisjonelle kommersielle foretak og ideelle organisasjoner (Samvirkesenteret, 2018):

- Samvirkeforetak har ikke profitt/kapitalavkastning som formål, men fremmer medlemmenes økonomiske interesser gjennom deres deltakelse i virksomheten. For samvirkeforetak som leverer helse- og sosialtjenester betyr det at medlemmene har en faglig bakgrunn som er sentral for levering av tjenestene, dvs. nødvendig kompetanse og profesjonalitet.

- I et samvirkeforetak er det medlemmene som styrer virksomheten, hvilket også styrker fokus på innholdet i virksomheten som drives, ikke forventning om kapitalavkastning.
- Et samvirkeforetak kan ikke ha eksterne investorer. Det kan følgelig ikke kjøpes opp, og virksomheten har dermed lokalt/regionalt eierskap og forankring.
- Mange samvirkeforetak innen helse- og omsorg har en sterk grad av brukermedvirkning, da deltakelse og demokrati er et sentralt trekk ved samvirkeforetaket. Følgelig blir brukermedvirkning også en naturlig del av det faglige og pedagogiske tilbudet.
- Samvirkeloven stiller klare krav til vedtektenes innhold (§10), inkludert krav om bestemmelser for anvendelse av årsoverskuddet og av nettoformuen ved oppløsning. Oppdragsgivere kan derfor i kontrakter for anskaffelser stille krav om at det i vedtektene framgår at medlemmene f.eks. ikke mottar andel av årsoverskuddet eller har tilgang til nettoformuen ved oppløsning. Når medlemmer ikke kan ta ut årsoverskuddet, legges dette i sin helhet til egenkapitalen for videre utvikling av virksomheten. Egenkapital i et samvirkeforetak kan iht. loven heller ikke deles ut til medlemmene på et senere tidspunkt, men er «låst inne» som foretakets kapital.

Til sammen gjør disse punktene samvirkeorganisering særlig interessant innenfor produksjon av offentlige velferdstjenester, der bekymringen har vært størst for at enkeltaktører i dag har mulighet for å ta ut store utbytter.

2.3 Erfaringer med samvirke som leverandør av offentlige velferdstjenester

I Norge er samvirke en lite utbredt organisasjonsform innen pleie og omsorgssektoren. En rapport utarbeidet av Det Kgl. Selskap for Norges Vel på oppdrag av Kommunenes Sentralforbund (KS), fant i underkant av 1200 foretak i offentlig sektor, om lag 700 av disse var knyttet til velferdsproduksjon (Det Kgl. Selskap for Norges Vel, 2008, s. 6).

I rapporten dokumenteres erfaringer med samvirkeforetak, særlig innen pleie- og omsorgssektoren, der offentlig sektor har ansvaret. Den baserer seg på intervjuer med representanter for samvirkeforetak innen pleie- og omsorgssektoren og med kommuneansatte der foretakene er lokalisert:

- Generelt meldte brukerne om at de var tilfredse og følte de hadde større muligheter for påvirkning og kortere beslutningsvei enn ved tilbud i kommunal regi. De ansatte oppga at de foretrekker arbeid i samvirkeforetaket framfor i kommunen.
- Foretakene har positiv effekt på lokalsamfunnet, ved at eldre og funksjonshemmede kan bo på hjemstedet og at en opprettholder arbeidsplasser i nærmiljøet.
- Kommunene så også positivt på foretakene, spesielt der det også samarbeides med kommunen.
- For øvrig viste rapporten at kommunene engasjerer seg lite i hvordan foretakene er organisert.

- Resultatene ble supplert med erfaringer fra Sverige, der samvirkemodellen har langt større utbredelse, og i det store og hele ser ut til å være en suksess både for bruker, ansatte og kommune, og har en positiv betydning for lokalsamfunnene.

At det ikke er flere samvirker innenfor helse- og omsorg, kan ha sammenheng med at det er liten kunnskap om samvirket som organisasjonsform. Cooperatives Europe, som er interesseorganisasjonen for samvirker i Europa, har utarbeidet en egen guidebok for bedrifter som ønsker å etablere seg som samvirker innenfor denne sektoren (Cooperatives Europe, 2017).

2.4 Samvirkemodellen muliggjør samarbeid og samskaping (co-production)

Samvirkemodellen kan bidra til innovasjon og nyskaping i kommunene der folk bor ved at den legger vekt på samarbeid og åpner for at flere aktører går sammen om å løse lokale behov. Dette har tradisjonelt vært samvirkenes funksjon og rolle i lokalsamfunnene, og med et stadig større behov for helse og omsorgstjenester, kombinert med et ønske fra folk om tilbud som er tilpasset deres behov og hverdag, må de offentlige velferdstilbudene også utvikles og forbedres.

Det kan skje gjennom såkalt samskapende sosial innovasjon. Kommunen har et hovedansvar for å levere gode tjenester til innbyggerne sine. Samtidig kan sivilsamfunnet være en viktig samarbeidspartner for kommunen. Ifølge Senter for sosialt entreprenørskap og samskapende sosial innovasjon ved Høgskolen i Sørøst-Norge, har det blitt mer vanlig med såkalte tverrsektorielle samarbeidsmodeller. Frivillige foreninger, offentlige etater og private virksomheter arbeider sammen for å utvikle og drive velferdstjenester. Ikke minst er det interessant når dette kombineres med aktiv innbyggerinvolvering.

Samarbeidet mellom kommunen og andre aktører om utvikling og produksjon av tjenester foregår hele tiden, og på mange ulike måter. Det mest vanlige er anbudskonkurranser der kommunen, som bestiller, velger en leverandør av tjenesten. Samskaping representerer en annen innfallsvinkel. Her utvikles og driftes tjenestene som et resultat av samarbeid mellom kommunen og andre relevante aktører.

Samvirkemodellen kan være en godt egnet for å formalisere et slikt samarbeid. Et eksempel er Leading Lives i Suffolk i Storbritannia. De arbeider for at mennesker med en funksjonshemming, eller som på andre måter har læringsvansker skal kunne leve uavhengige liv, bo hjemme og delta på aktiviteter de ønsker. Samtidig som det gjør at færre trenger å bo på institusjon, gir tilbudene også avlastning for pårørende.

Leading lives har utviklet en ny form for offentlige tjenester basert på en samvirkeorganisering (LeadingLives.org.uk). Formålet er å hjelpe mennesker med læringsutfordringer og komplekse behov til å leve gode og trygge liv i sine egne nabolag. De tilbyr en rekke omsorgstjenester og støttetiltak for om lag 1 200 voksne med læringsutfordringer. I tillegg driver de to eldresentre.

Dette samvirkeforetak er utviklet i nært samarbeid med det offentlige. *Leading Lives* ble dannet med utgangspunkt i lokale myndigheters omsorgstjenester i Suffolk, og de er strategisk partner med Suffolk County Council.

Samvirket er eid av alle som jobber der, med et styre bestående av valgte ansattrepresentanter (Gov.uk, 2012). Virksomheten er not-for-profit, og overskudd går tilbake til den ideelle virksomheten og til et eget veldedig fond (Community Benefit Fund) som finansierer prosjekter i lokalmiljøet. Fondet har blant annet støttet prosjekter for å bekjempe hatkriminalitet, for å skape mer inkluderende nabolag, og prosjekter som bistår mennesker med lærevansker slik at de kan bruke stemmeretten sin ved valg (LeadingLives.org.uk).

2.5 «Skal vi få løst vårt problem, må vi gjøre det selv»

Innenfor produksjon av velferdstjenester, er det mange eksempler på at samvirkeforetak etableres ved at folk i samme (livs-)situasjon går sammen for å framstille et gode rettet mot alle i liknende situasjon. Motivasjonen kan være mangel på tilbud. For eksempel førte barnehagemangelen på 90-tallet til at det dukket det opp svært mange familieeide og familiedrevne barnehager. Mange av familiebarnehagene er samvirkeforetak. De er opprettet for å dekke et behov for barnehageplasser. Som eiere deltar foreldrene aktivt i styret, og alt overskudd går tilbake til virksomheten.

Et lignende behov vil vi kunne se innenfor sykehjem og velferdstjenester til eldre. Stovner eldresenter er et eksempel på et brukereid samvirke, der de eldre selv eier eldresenteret. Det kan fungere godt for å dekke behov i en aldrende befolkning som i økende grad ønsker innflytelse og kontroll over hva slags tjenester de mottar og hvordan disse er utformet. Stovner eldresenter er organisert som samvirkeforetak, av og for de eldre selv. De har om lag 430 medlemmer, og gir tilbud til totalt ca. 1 600 brukere (Stovner Eldresenter).

I andre land i Europa er denne type virksomheter mer vanlig. Cooperatives Europe har sett på beste praksis i en rekke europeiske land, og trukket fram eksempler på virksomheter innen dette området (CooperativesEurope, 2017). I Sverige er en rekke omsorgstilbud etablert som samvirkeforetak. (NOU 11:2011: 59). I noen tilfeller er det innbyggerne innenfor et geografisk område som står som eiere, men ofte kan det også være de ansatte og/eller brukerne som selv eier og driver foretaket. I Borlänge eier brukere og ansatte sammen foretaket *Stugknutan Assistans* som yter personlig assistanse, sosialt fellesskap og aktivitet.

2.6 Flere eksempler

Vi vil kort trekke fram ytterligere tre norske eksempler på samvirkeforetak innen velferdssektoren: Inn på tunet Norge SA er et produsenteid samvirke av bønder som tilbyr velferdstjenester, Aurora verksted SA er et ansatteid samvirke som gir et tilbud til funksjonshemmede, og Uloba SA som er et brukereid samvirke som gjør det mulig for funksjonshemmede å være arbeidsgivere for sine assistenter.

Inn på tunet Norge SA er et samarbeid mellom bønder som har gått sammen om å åpne gårdene sine for mennesker med ulike behov. Dette er en velferdstjeneste tilbudt gjennom kommunen, og målgruppen kan variere. Det kan for eksempel være barn, eldre, funksjonshemmede, rusmisbrukere, mennesker med demens, eller andre som kan ha nytte og glede av å være nært på dyr og oppleve dagliglivet på en gård. Inn på tunet Norge SA startet med seks gårder i 2005, men tilbudet er nå landsdekkende og omfatter vel 130 gårder. Samvirkeformen bidrar til at verdiene blir værende i virksomheten, og hindrer at den bli kjøpt opp av eksterne investorer. Gårdene tilbyr tjenester med basis i lokale ressurser og muligheter, dette gir en samfunnsmessig gevinst med økt sysselsetting, god ressursutnyttelse, tilpasset tjenesteutvikling og verdiskaping som beholdes lokalt.

Inn på tunet-gårdene selger tjenester der kommunene og Nav er de største oppdragsgiverne. Av inntektene går 80 prosent til gården og 20 prosent til samvirket, for service, markedsarbeid, utvikling, innovasjon, kompetanseutvikling og administrasjon – aktiviteter som kommer den enkelte gård til nytte. Inn på tunet har også fått midler fra Innovasjon Norge.

Eierne er aktive deltakere, og er formelt representert i årsmøtet, styret og eiermøtet. Inn på tunet Norge SA har regionale organisasjoner bl.a. fra Trøndelag, Telemark og Nordland som medlemmer.

Aurora verksted SA er et eksempel på at samvirkemodellen kan passe godt for tjenester som kommunene setter ut på anbud, for eksempel innen helse og omsorg. Auroras verksted tilbyr tilrettelagt arbeid for grupper med ulike funksjonsnedsettelse. Det er de ansatte som eier virksomheten, og det er medlemmenes kunstneriske og kreative kompetanse som er grunnlaget for arbeidstilbudene og de produkter som lages – alt fra strikk, tekstil, smykker og keramikk til billedkunst. Alle de som er fast ansatte i minimum 60 prosent stilling kan bli medlem. Bedriften har 100 mennesker i ulike roller, og til sammen gir Aurora verksted SA arbeidstrening og dagtilbud til over 70 personer. Hovedvirksomheten ligger i Bærum, med verksted og utsalg. I tillegg har de et eget utsalg i Oslo og nettbutikk. De omsetter for omlag 20 millioner, og har Bærum kommune som største kunde. De valgte samvirke fordi det ga selvstendighet og selvbestemmelse, sikret mot oppkjøp, og stimulerte til personlig engasjement og felles interesse. Kommunene i omegn kjøper «tilrettelagte arbeidsplasser for mennesker med funksjonsnedsettelse». Brukerne, eller arbeidstakerne som er begrepet Aurora verksted benytter, kan ha både fysisk og/eller psykisk utviklingshemming, eller andre yrkeshemminger. Det hentes midler også fra NAV og prosjekter, men egne produkter er inntektskilde nummer to.

Auroras verksted inngår i rapporten fra Norges Vel, og får en positiv evaluering der:

«Verkstedet for kunstnere er et personalsamvirke. Dette fungerer godt både sett fra brukerne og personalet sin side. De ansatte har større frihet, føler mer ansvar og har større mulighet for å påvirke drifta her enn i kommunal virksomhet. Å være medeier i sin egen arbeidsplass gir inspirasjon. De er fornøyd med arbeidssituasjonen og føler seg trygge i arbeidet. Selv om de funksjonshemmede ikke er medeiere, har de mulighet for å påvirke virksomheten. Kommunen har meget god erfaring med

virksomheten, slik den er organisert som samvirke. Det nevnes flere fordeler og prinsipper som kjennetegner samvirkemodellen. Det er kommunen som avgjør hvem om skal få plass ved verkstedet» (Det Kgl. Selskap for Norges Vel, 2008, s. 7).

Uloba SA er et landsomfattende foretak for personlig assistanse for funksjonshemmede. Det er de funksjonshemmede selv som er eiere, abonnenter og brukere. De styrer eget liv og egen assistanse gjennom et non-profit samvirke. Uloba ble etablert i 1991, og fungerer som kompetansesenter for såkalt brukerstyrt personlig assistanse (BPA).

Uloba gjør det mulig for brukerne å bo og arbeide på hjemstedet sitt, delta i nærmiljøet og benytte seg av tjenestetilbud og delta i aktiviteter på linje med funksjonsfriske.

Virksomheten bygger på prinsippene til independent living-bevegelsen:

- Full styring over egen assistanse og dermed over eget liv
- Full likestilling og deltakelse i samfunnet

Uloba er landsdekkende med hovedkvarter i Drammen. De er arbeidsgiver for nærmere 6000 assistenter. I administrasjonen jobber rundt 100 mennesker, hvorav 64 prosent har nedsatt funksjonsevne. De har landets kommuner som kontraktspartnere, og omsatte brukerstyrt personlig assistanse (BPA) for cirka 884 millioner kroner i 2016. Uloba hadde ca. 1 400 medlemmer i 2016. Medlemmer betaler 300 kroner i andelsinnskudd.

Uloba er organisert som et samvirke. Det betyr at de eies av medlemmene, og er dermed en organisasjon av og for funksjonshemmede. Dersom virksomheten går med overskudd, føres det tilbake til driften. Uloba følger et prinsipp om solidarisk drift som går ut på at tjenestetilbudet er det samme og assistenter betales med samme grunnlønn uavhengig av hvor i landet de bor.

Kommunen står med arbeidsgiveransvaret for mer enn halvparten av assistentene, mens Uloba var arbeidsgiver for 1/3 av dem. I 2010 var det også mer enn 1 av 10 som selv var arbeidsgivere. Brukerne var arbeidsledere for assistentene i nesten 70 prosent av tilfellene, mens pårørende var inne i 25 prosent, ofte i samarbeid med brukerne (Johansen m fl 2010).

Brukerne har stor innflytelse og styringsmulighet overfor assistentene, og deres autonomi er helt sentralt. I rapporten fra Norges Vel, viste det seg at brukere av Uloba var langt mer tilfredse enn de som var tilknyttet tilsvarende tilbud i regi av kommunen. Erfaringene og vurderingene fra kommunenes side var ikke like entydig positive. Det var også store forskjeller mellom kommunene. Det trekkes fram som positivt at brukerne og assistentene er fornøyd og at kommunen slipper arbeidsgiveransvar, men negativt at kommunen har begrenset innsyn (Det Kgl. Selskap for Norges Vel, 2008).

Uloba er motivert ut fra en tanke om at «skal vi få løst vårt problem må vi gjøre det selv». Autonomi, effektiv problemløsning og brukerstyring er viktig motivasjonsfaktorer. Hensikten er at brukerne selv skal ha betydelig innflytelse og kontroll over hvordan tjenestene innrettes.

3 Bærekraftsamvirke

3.1 Lønnsomhet og samfunnsverdi

Bedrifter opplever stadig tydeligere forventinger om å ta hensyn til bærekraft i virksomheten sin, og er villige til å vektlegge virksomhetens langsiktige interesser på en mer direkte måte.

Tradisjonelt har aksjeselskap latt hensynet til aksjonærenes kortsiktige profitt styre mange beslutninger. I mange sammenhenger har det ført til at langsiktige hensyn som klima og miljøutfordringer, blir nedprioritert. Selv om mange bedrifter nå har begynt å se på klimarisiko og sosial utvikling som en del av beslutningsgrunnlaget når nye investeringer skal foretas, har vi fortsatt en lang vei å gå før vi har forretningsmodeller som tar tilstrekkelig hensyn til dette.

Innen klassisk økonomi er Milton Friedman kjent for å definere bedriftenes eneste ansvar og oppgave som å skape avkastning for sine eiere. La bedrifter tjene penger, og så kan samfunnet for øvrig ta seg av hensynet til helse, velferd og miljø (Friedman, 1970). Harvard-forskerne Oliver Hart og Luigi Zingales, argumenterer for at bedrifters oppgave burde være å maksimere verdier i et mer langsiktig perspektiv, i motsetning til den kortsiktige aksjonærverdien (shareholder welfare versus shareholder value). I praksis innebærer det å la eierne stemme i flere saker som dreier seg om bedriftens virksomhet. Det betyr at samfunnsverdier også blir en viktig del av verdiberegningen. (Hart & Zingales, 2017)

Flere toneangivende investorer og bedriftsledere trekker nå frem at det er bedrifter som tar bærekraftutfordringene på alvor som også vil lykkes økonomisk over tid. Da Paul Polman tok over Unilever i 2009 sluttet han med kvartalsrapportering fordi han mente det fører til dårligere beslutninger og ødelegger langsiktig verdiskaping. Først falt aksjen, deretter har det vist seg å være en vellykket strategi.

Lønnsomhet og samfunnsverdi er ikke motsetninger, de er gjensidig avhengig. Bedrifter kan ikke lykkes i samfunn som mislykkes – da vil de ikke ha tilgang til råvarene som trengs eller kunder som kan kjøpe produktene deres. Bedriftseiere som forstår dette og endrer virksomheten deretter, vil skape bedre resultater – for bedriftens bunnlinje og for samfunnet. I 2018 var beskjeden fra Larry Fink, sjefen i verdens største kapitalforvalter, Black Rock, tydelig: «for å lykkes over tid må alle selskaper ikke bare levere finansielle resultater, men også vise hvordan selskapene bidrar til positiv utvikling i samfunnet. Selskaper må tjene alle sine interessenter, inklusiv aksjonærer, ansatte, kunder og samfunnet de operer i.» (Black Rock, 2018).

For å oppnå dette, må næringslivet tenke nytt om forretningsmodeller, og velge organisasjonsformer som premierer bærekraft og som tar samfunnsansvar. Kan samvirkeformen bidra til å fremme bærekraft i form av noen egenskaper ved denne forretningsmodellen?

3.2 FNs bærekraftsmål

Bærekraft kan defineres på mange ulike måter. FNs bærekraftsmål deles gjerne inn i tre dimensjoner for utvikling, som ofte må ses i sammenheng: økonomiske forhold, sosiale forhold og miljøforhold.

Bærekraftige samfunn reflekterer miljømessige, sosiale og økonomiske grenser for vekst. Den internasjonale interesseorganisasjonen for samvirker, The International Co-operative Alliance (ICA) har sammen med International Labour Organization (ILO) arbeider for at arbeidet samvirker gjør skal inngå i FNs globale mål for bærekraftig utvikling, Sustainable Development Goals (SDGs). De ser tre områder der samvirker bidrar til bærekraft (ICA, 2018):

- som **økonomiske aktører** skaper de jobber, inntekter og livsgrunnlag for mange mennesker
- som **sosialt organiserte virksomheter** bidrar de til utjevning og en mer rettferdig fordeling
- som **demokratiske institusjoner** kontrolleres de av medlemmene og er forankret i lokalsamfunn.

The International Co-operative Alliance har forpliktet seg til opplæring og informasjon til sine medlemmer om hvordan de kan jobbe konkret med bærekraftsmålene (Coopsfor2030).

3.3 Samvirkeforetak og bærekraft

Omstilling og store investeringer krever investorer som kan stille med kapital, og aksjeselskapet kan være en riktig organisasjonsform for mange. Langsiktighet og bærekraft kan sikres på flere måter, også innenfor aksjeselskapsmodellen. Samtidig har samvirkeforetaket noen trekk som gjør det spesielt egnet til å ivareta bærekraft i sin virksomhet.

Et samvirke er et verktøy for eierne sine. Fordi kjernen i samvirke er økonomisk virksomhet med vekt på brukereie, brukerstyring og brukernytte, søker samvirkeforetak ikke bare å oppfylle medlemmenes økonomiske interesser, men også deres sosiale, kulturelle og miljømessige behov, på kort og lang sikt. Det som skiller et samvirke fra et aksjeselskap er at et samvirke ikke først og fremst er kapitaldrevet, men behovsdrevet.

Samfunnsansvar som organiserende prinsipp. Samfunnsansvar er ett av de syv samvirkeprinsippene som har kjennetegnet samvirkeorganiseringen siden 1800-tallet, og som ble formalisert av veverne i Rochdale i 1844. I tillegg til å fokusere på medlemmenes behov, skal samvirkeforetak arbeide for en bærekraftig utvikling av samfunnet. Samvirkemodellen var med andre ord svært tidlig ute med å konkretisere tanken om at bedrifter har en rolle i samfunnsutviklingen.

Spredning av eierskap betyr spredning av verdier. Når eierskapet fordeles på flere, fordeles også gevinstene av virksomheten på flere. I et aksjeselskap er målet størst mulig avkastning fordelt mellom eksterne investorer. Et samvirke er brukereid, og et eventuelt økonomisk overskudd fordeles blant medlemmene som også eier foretaket. Samvirker arbeider også for å tjene penger. En forskjell mellom et samvirke og et aksjeselskap er hvordan pengene

fordeles. I et samvirkeforetak fordeles overskuddet blant eierne basert på arbeidsinnsats. Overskuddet kommer dermed brukerne direkte til nytte i stedet for å gå til eksterne eiere. Det har også betydning for muligheten til å skattlegge: Fordi det er et krav at medlemmene skal ha vært aktive i virksomheten, blir overskuddet også beskattet lokalt, der aktiviteten faktisk har foregått.

Medeiere med lik innflytelse. Det at samvirkebedrifter har flere medeiere med lik innflytelse gjør forretningsmodellen mer bærekraftig. Innflytelse i en samvirkebedrift er ikke avhengig av hvor mye kapital den enkelte har skutt inn i foretaket. Alle eiere har like mye innflytelse. Medlemmene i et samvirke er både eiere og deltakere i driften. Det åpner på en helt annen måte for aktivt eierskap. Mens aksjeselskapet gir innflytelse og medbestemmelse ut fra hvor store aksjeposter man eier, følger samvirkeforetaket et prinsipp om at hvert medlem har hver sin stemme. Ingen kan kjøpe seg mer makt ved å eie større andeler. Det er derfor et betydelig innslag av demokrati og reelt medeierskap i et samvirke.

Med en desentralisert eier- og beslutningsstruktur, vil det være personer som påvirkes av virksomheten som også beslutter over den. Deleierskap gir også trolig både et større engasjement og samtidig en forståelse av den helheten virksomheten inngår i.

I presentasjonen av velferdssamvirke og eksemplet med Uloba SA i forrige kapittel, diskuterte vi hvordan velferdssamvirket var egnet for å gi brukere av en velferdstjeneste større innflytelse og kontroll over denne tjenesten, og kunne utforme den ut fra egne behov.

Langsiktighet. Det at medlemmene eier og bestemmer i et samvirkeforetak, kan også stimulere til en mer langsiktig tenkning. Fordi eierskapet er langsiktig, vil investeringene som gjøres ikke bare vurderes ut fra hva som er lønnsomt i dag, men også hva som vil være lønnsomme investeringer for fremtidige generasjoner.

I en rapport utført på oppdrag fra Svensk Kooperation intervjues sentrale aktører om samvirkemodellen. Svarene de gir peker i retning av at samvirkeforetaket har noen karaktertrekk som gir gode forutsetninger for å prioritere et bærekraftperspektiv (McLean, 2018).²

I rapporten undersøkes to spørsmål: For det første om samvirkemodellen har et høyere ambisjonsnivå i sitt bærekraftarbeid enn investoreide foretak. For det andre om det eksisterer et innebygget fokus på bærekraft i samvirket som foretaksform. Rapporten tar for seg seks aksjeselskap og seks samvirkeforetak, og sammenligner hvordan disse forholder seg til spørsmålet om bærekraft. For å belyse det siste spørsmålet, er det gjennomført elleve intervjuer, der informantene er valgt ut fra kunnskap og erfaring med samvirke og bærekraft. De fant at samvirkeforetakene totalt sett vektla bærekraft noe mer enn de investoreide foretakene, men at det var stor variasjon blant de investoreide. De fant videre at samvirkeforetakene i stor grad inkluderte bærekraft i kjernevirksomheten, og arbeidet

² Rapporten definerer tre former for bærekraft: *Økonomisk bærekraft* handler om hvor lenge virksomheten klarer seg på lang sikt, ikke minst om foretaket har et stabilt marked for sine produkter og tjenester. *Sosial bærekraft* viser til arbeidsforholdene. Gode arbeidsbetingelser og innsats mot korrupsjon inngår i dette. *Miljømessig bærekraft* handler ikke bare om bedriftens kjernevirksomhet, men også om hvordan foretaket påvirker miljøet gjennom hele sin verdikjede.

med en bredde av bærekraftspørsmål, mens investorforetakene i større grad valgte ut noen profilerte områder.

Gjennom intervjuer avdekket rapporten visse karaktertrekk som gir samvirkeforetaket gode forutsetninger for å ta langsiktige hensyn og bidra til bærekraftig utvikling i sine omgivelser. Et slikt trekk er samvirkeforetakets innretning som er basert på å skape nytte for medlemmene sine, og der dette ikke bare avgrenses til å være finansiell avkastning på kort tid. Et annet trekk er den demokratiske deltakelsen der flere får en mulighet til å påvirke.

I intervjuene fremholdt mange at bærekraftspørsmålet er en sentral del av foretakskulturen i et samvirke, og har også vært det historisk, lenge før dette ble satt på dagsorden i resten av næringslivet. Det historisk sterke bærekraftfokus kan ha sammenheng med at samfunnsansvar inngår som et av de syv prinsippene i et samvirke. En annen forklaring kan være at medlemmene i et samvirke er vant til å arbeide med flere målområder samtidig, for å skape medlemsnytte og sunne økonomiske resultater. Intervjuene tyder på at spørsmålet om bærekraft er en godt innarbeidet del av kulturen i samvirkeforetakene, og dermed i stor grad også gjennomsyrrer virksomheten (McLean, 2018).

Det er selvfølgelig ikke slik at disse egenskapene ved samvirkeforetaket automatisk vil virke i retning av en mer bærekraftig virksomhet. For eksempel kan en flat eierstruktur mangle nødvendige kontrollmekanismer som mer hierarkiske foretaksformer har. I et aksjeselskap vil for eksempel aksjonærene sørge for et press i retning av lønnsomhet og en sunn økonomi. Flat struktur med stor grad av demokrati krever også at mange ulike oppfatninger skal balanseres, og det kan være vanskelig å få nødvendig framdrift og «skjære igjennom» for å få en avgjørelse. Et samvirkeforetak kan også lide under mangel på ekstern ekspertise. Det er en stor fordel med styremedlemmer som har god kunnskap om lokale forhold, men de kan ha mindre erfaring med og kjennskap til ledelse og styring av en virksomhet. Det som i noen sammenhenger er fordeler ved samvirkeformen, kan også fungere som barrierer. En mer inngående gjennomgang av hvordan samvirker kan bidra til bærekraft, vil måtte ta høyde for slike barrierer.

3.4 Eksempler

Som vi så ovenfor, er bærekraft en viktig dimensjon ved samvirkeforetaket, og det er svært mange eksempler på at samvirkene historisk har vært viktige for å løse samfunnsutfordringer. Her vil vi kort nevne boligsamvirkene, forbrukersamvirkene og landbrukssamvirkene. Til slutt presenterer vi kort et spennende og nyskapende eksempel: Norsk Bruksgenbank.

Boligsamvirkenes spilte en helt sentral rolle i å løse boligmangelen etter krigen. Gjennom medlemsskap i boligbyggelagene fikk folk flest tilgang på bolig. Samtidig sto myndighetene for en sosial boligpolitikk som ga muligheter til bolig for alle, uavhengig av størrelse på lommeboken. Det er noen trekk ved boligbyggelagene som bidrar til bærekraft. Ketil Krogstad, spesialrådgiver i NBBL, beskriver dette godt (Krogstad, 2018).

Et samvirkeforetak kan ikke hente inn investorkapital, det er medlemmene i boligbyggelagene som skyter inn penger hvert år, og som dermed bygger kapital i virksomheten. Avkastningen av disse pengene pløyes tilbake i virksomheten, og bidrar på den

måten til et langsiktig perspektiv. Det gir økonomisk bærekraft som også kommer fremtidige generasjoner av medlemmer til nytte.

Boligbyggelaget eies av medlemmene. Det er disse medlemmene som også har direkte demokratisk innflytelse. Men i tillegg forvalter boligbyggelagene bygningsmasse, boområder og bomiljø på vegne av sine medlemmer. Denne innsatsen med å bygge nettverk med inkludering og samhandling rundt boligvelferd, til fellesskapets beste, beskriver Krogstad som sosial bærekraft i praksis.

Dette «vugge til grav»-perspektivet skiller boligbyggelagene fra andre boligutviklere. Dette er ikke bare viktig i et økonomisk perspektiv, men bidrar også til miljømessig bærekraft i praksis. Bygningsmasse vedlikeholdes og boligvelferd prioriteres i et langsiktig perspektiv med målsetninger om lav ressursbruk og miljøbelastning.

Forbrukersamvirkene var noe midt mellom folkebevegelse og butikk da de dukket opp fra 1900-tallet og utover. Svenske Anna Whitlock (1852-1930) er et eksempel på hvordan sosiale gründere var viktige for opprettelsen av samvirker i denne perioden. Hun deltok aktivt i kampen for kvinners stemmerett og startet skole i tillegg til å være initiativtakeren til Svenske Hem, et forbrukersamvirke drevet av kvinner, der blant andre den svenske forfatteren og nobelprisvinneren Selma Lagerlöf var medlem. Svenska Hem vokste til å bli den største forbrukerforeningen med fem butikker og over 3 000 medlemmer. Dette var en egenorganisering av forbrukere i skjæringspunktet mellom folkebevegelse og butikkdrift.

I Norge ble Norges Kooperative Landsforening (NKL) etablert i 1906, og gjennom samvirkelagene i dagligvarehandelen har forbrukersamvirket hatt en særlig sterk stilling til langt ut på 80-tallet. Utgangspunktet var forbrukernes behov for rimelig mat av akseptabel kvalitet, og ønske om å påvirke tilbudet i de lokale butikkene. Historisk har forbrukersamvirkene vært basert på at medlemmene har eierskap og innflytelse. Espen Ekberg og Jon Vatnaland har skrevet om betydningen av forbrukersamvirket i Norge, og mulighetene for ny vekst (Ekberg & Vatnaland, 2017). De forklarer samvirkelagenes sterke stilling blant annet med samarbeidet mellom arbeidernes, bøndernes og fiskernes organisasjoner, som både ga folkelig legitimitet og god forankring i mange lokalsamfunn. Samvirkeorganiseringen med selvstendige lokale samvirkelag var viktig for å sikre selvstyre og en tydelig rolledeling mellom lokalforeningene og landsforeningen.

Ekberg og Vatnaland trekker fram særtrekk ved samvirkemodellen som skiller den fra tradisjonell forretningsdrift. De trekker fram samvirkeprinsippene om åpent medlemskap og demokratisk styring, som betyr at alle bare har en stemme, uavhengig av økonomisk status og hvor mye hver har betalt i innskudd, og at foretaket forvalter overskuddet på vegne av sine medlemmer.

Ekberg og Vatnaland mener likevel forbrukersamvirket kan ha blitt offer for sin egen suksess. Etter hvert som Coop har vokst, har egenarten blitt vanskeligere å få øye på. De spør om det kanskje er slik at stordrifts- og effektivitetslogikk har svekket demokratisk innflytelse og medlemsmedvirkning, slik at forbrukersamvirket har «vunnet verden, men tapt sin sjel». De mener imidlertid at det mulig å reversere denne utviklingen. Den formelle strukturen eksisterer fortsatt, noe som åpner for formell demokratisk påvirkning, og utbyttedelingen

følger fortsatt samvirkeorganiseringen, slik at det er medlemmene som nyter godt av overskuddet. En interessant mulighet er om interessefellesskapet som forbrukersamvirket utgjør, kan revitaliseres og gis nytt innhold i tråd med dagens samfunnsutfordringer.

I dag har Coop 1,6 millioner medlemmer og 87 samvirkelag. Styret til Coop Norge SA består av 11 medlemmer og tre varamedlemmer. Syv er valgt av Årsmøtet Coop Norge og fire er valgt av og blant de ansatte. Coop har definert følgende fem områder for bærekraft: minst mulig miljø- og klimafotavtrykk, bærekraftige produkter og leverandørkjeder, gjøre det lettere å leve sunt, være en god samarbeidspartner for lokalsamfunnet, og inspirere til bevisst forbruk (Coop, 2017).

Landbrukssamvirkene. I Norge er nesten alle bønder medlemmer i et eller flere samvirkeforetak. Det gjør dem til mediere i bedrifter der de selv er direkte involvert i virksomheten. Innenfor landbruk er de mest kjente TINE, Felleskjøpet og Nortura, men det har også dukket opp mindre foretak som Rørosmat SA.

Rørosmat er et andelslag med mange aktive matprodusenter som eiere. Rørosmat er et samarbeid mellom råvareprodusenter og videreforedlingsbedrifter for salg, distribusjon og markedsutvikling av regional mat og andre tilhørende tjenester. I tillegg til å styrke den lokale merkevaren, er Rørosmat et godt eksempel på at medlemmene har felles nytte av den virksomheten som drives.

Under konferansen Mat og landbruk 2019, ga Mette Fossum, direktør for kommunikasjon og samfunnskontakt i REMA 1000, følgende definisjon av bærekraftig matproduksjon:

«Bærekraftig matproduksjon handler om å dyrke, bearbeide, pakke, frakte og selge mat på en måte som ikke bidrar til overforbruk av ressurser som skal komme de neste generasjoner til gode.»

Når bærekraftig matproduksjon defineres på denne måten, er det liten tvil om at det krever omfattende samarbeid mellom aktører og gjennom hele verdikjeden.

Det innebærer også å ta et ansvar for, og ha nær kunnskap og kjennskap til hvordan det enkelte ledd i verdikjeden opererer. Tines arbeid innen bærekraft kan tjene som eksempel her, men det samme vil mest sannsynlig også gjelde andre samvirker. Tine jobber med hele verdikjeden, og har som mål at landbruket skal kutte 20 prosent av klimagassutslippene innen år 2030. Innen 2025 skal de kun bruke fornybar energi og drivstoff. Tine vil også bidra til å redusere klimautslipp, og jobber med optimal fôring, riktig tidspunkt for høsting av gress til kyrene, og avl for produktive og friske dyr.

Et spennende eksempel på en nyetablering som har vokst ut av etablerte samvirker, er Norsk bruksgenbank SA.

Hensikten med **Norsk bruksgenbank SA** er å bevare norsk plantearv. En bruksgenbank gir mulighet for bevaring gjennom bruk. Det er en voksende interesse for å utforske mangfoldet av norske grønnsaker og også kunne ta i bruk gamle og kanskje litt glemte kornsorter. Gjennom forskning og kommersiell dyrking kan den norske frøarven holdes i hevd og videreutvikles. Økt innsikt kan også gjøre det mulig å finne sorter som gir nye

næringsmuligheter. Bønder går sammen for å se på hvordan gamle kornsorter kan bevares og utvikles, med utgangspunkt i at klimaet vil endre seg, og dagens kornsorter kanskje ikke vil være mulig å produsere om noen år.

Norsk bruksgenbank startet opp i slutten av 2018, som et samarbeid mellom Økologisk Spesialkorn DA og Solhatt Økologisk Hagebruk AS, godt støttet av Økologisk Norge og Norsk Landbruksrådgiving. Landbruksdirektoratet bidrar med finansiering og Norges Vel er sekretariat for selskapet.

Denne gjennomgangen viser hvordan bærekraft alltid har vært en helt sentral del av samvirkeorganiseringen. Men eksemplene viser også at det er mulig å revitalisere samvirket ved å benytte en allerede eksisterende struktur av organiserte interesser. Allerede etablerte samvirker kan benyttes til å koordinere interesser og løse andre oppgaver for medlemmene. Fordelene er stabil og solid organisering og styring, små etableringskostnader, og at det kan virke tilbake på og styrke primærsamvirket.

4 Plattformsamvirke

4.1 Delingsøkonomi og plattformøkonomi

Når stadig flere varer og tjenester formidles digitalt, har det også skapt nye forretningsmodeller og nye måter å jobbe på. Dette blir ofte omtalt under det store samlebegrepet «delingsøkonomi». Det mener vi er misvisende.

Delingsøkonomi betyr å ta i bruk ledig kapasitet ved å tilby eller leie ut en uutnyttet ressurs. Det kan dreie seg om deling av tjenester, eiendeler eller kompetanse, i hovedsak mellom private personer. Delingsøkonomi brukes ofte litt feilaktig om det at en kommersiell aktør kobler sammen en tilbyder (tjenesteyter) og en kunde via en digital plattform. Et mer presist begrep for dette er *plattformøkonomi*.

En plattformøkonomi kan legge til rette for delingsøkonomi. Det vil typisk være plattformer der eiendeler eller andre ressurser som ikke benyttes fullt ut tilbys gjennom «utleie». Typiske eksempler er leilighet, klær, bil, båt eller lignende som kunden kan benytte seg av i et bestemt omfang (det kan gjøres non-profit, som Nabobil, eller for-profit som Airbnb).

Delingsøkonomi i denne betydningen har alltid eksistert, og har også vært grunnlaget for mange samvirker. Felles eierskap til fiskeredskap, båter og jordbruksmaskiner er eksempler. I dag er bildeling og overnattingstjenester de mest kjente delingstjenestene, og dette er et område i rask vekst. Delingsøkonomi har svært mange fordeler. Det gir ofte bedre ressursutnyttelse. I tillegg til at det er positivt i et bærekraftperspektiv, er det også kostnadsbesparende.

Digitale plattformer åpner samtidig for at arbeidskraft enkelt kan «leies ut» (Finn småjobber, Amazon Mechanical Turk, TaskRabbit etc.). Plattformøkonomien representerer her noe helt nytt på flere måter, ikke minst fordi den utfordrer den vante forestillingen om at det lønner seg å danne en klassisk bedrift. For dem som tilbyr sin arbeidskraft gjennom en plattform betyr det i praksis at man står uten en arbeidsgiver, og at man ikke har status som arbeidstaker, altså at man er uten de rettighetene og den beskyttelsen som følger av det. Det innebærer større usikkerhet, svakere forhandlingsmakt når det gjelder lønns- og arbeidsvilkår, og generelt en dårligere regulert og organisert arbeidssituasjon.

Mange av plattformene eies av multinasjonale selskaper, noe som også har skapt utfordringer i forhold til nasjonale regelverk, skatt og arbeidstakerrettigheter. Problemet med de nye teknologiselskapene er ikke at det blir for mye konkurranse og marked, men det motsatte – at det blir for lite konkurranse. De store teknologiselskapene har blitt så store at det truer konkurransen, og på mange områder har de nå en monopol-posisjon.

En annen utfordring er at disse selskapene har en forretningsmodell som er digital og satt opp på en måte som gjør det vanskelig å knytte aktivitet til et bestemt land. Dermed blir det vanskelig å skattlegge dem. Det har flere sentrale politikere og reguleringsmyndigheter nå vist at de vil gjøre noe med. EU har gått inn for strengere reguleringer i form av nye muligheter for skattlegging, men også tiltak som kan bryte opp deres monopollignende

tilstander. Anti-trust-lovgivning blir også forsøkt skjerpet for å skape mer konkurranse. Dette er initiativ som har støtte både på venstresiden og høyresiden i politikken.

De store teknologiselskapene samler inn og kontrollerer store mengder data. For noen, som Facebook og Amazon, er dette ikke en bieffekt av virksomheten, men sentral i hele forretningsmodellen og kilde til store inntekter.

I dette kapittelet ser vi nærmere på hvordan samvirkemodellen kan komme til anvendelse i plattformøkonomien. Vi ser både på eksempler på foretak som benytter seg av samvirkeorganisering og som utnytter delingsøkonomien, men også på samvirker som bevisst tar tilbake kontroll og makt enten indirekte, ved å organisere sine interesser, eller direkte, ved å ta eierskap til plattformen.

4.2 Fra klassisk bedrift til plattform

Digitalisering og ny teknologi utfordrer standardmodellen og rasjonale for en bedrift.

George Zarkadakis, som har skrevet mye om digitalisering og kunstig intelligens, går tilbake til definisjonen av den klassiske bedriften (Zarkadakis, 2018). I sin artikkel «The nature of the firm» fra 1937 oppgir Nobelprisvinner i økonomi Ronald Coase tre grunner til at det kan lønne seg å starte opp en bedrift (Coase, 1937).

For det første er en bedrift praktisk, fordi de gir stabil tilgang til menneskene du trenger. Det er ikke nødvendig å lete etter og ansette nye personer for hver oppgave som skal gjøres. For det andre fjerner det transaksjonskostnader forbundet med at disse ansatte skal veiledes og administreres. For det tredje gir det forutsigbarhet ved at regler og betingelser ligger fast, det trenger ikke forhandles om nye kontrakter og avtaler hver gang.

Det revolusjonerende med digitaliseringen er at alle disse tre kostnadene kan bli redusert like godt *utenfor* en bedrift som *innenfor*. Freelance arbeidskraft er lett tilgjengelig via online plattformer, og kan rekrutteres både billigere, raskere og med mindre risiko for en arbeidsgiver enn når et firma ansetter på en fulltidskontrakt. Teknologien har gjort det lettere å samarbeide uten å ha en felles bedriftsledelse eller administrasjon som griper inn og regulerer. Dette åpner for helt andre måter å organisere arbeid på, og der «bedriften» kan erstattes med en «plattform». Fafo definerer tre involverte parter i plattformøkonomien (Jesnes, Øistad, Alsos, & Nesheim, 2016).

- **Tilbydere:** Personer som jobber via plattformene, enten som arbeidstakere, frilansere eller selvstendig næringsdrivende. Tilbyderen kan også være en virksomhet (bedrift eller lignende).
- **Plattform:** Virksomheten som kobler tilbyder og kunde gjennom en digital løsning (Uber, Airbnb etc.). Denne er ikke selv direkte engasjert i den konkrete utførelsen, men bringer de to øvrige partene sammen gjennom synliggjøring og søkbarhet. Plattformen og selskapet som eier den er med andre ord et mellomledd for selve transaksjonen, og tilbyr gjerne standardiserte avtaleverk og betalingsordninger.
- **Kunde:** Den som kjøper tjenester, om det så er privatpersoner eller virksomheter.

I sin bok *The Zero Marginal Cost Society* (2014) beskriver Jeremy Rifkin hvordan plattformorganisering innebærer at marginalkostnadene sterkt reduseres eller fjernes ved at den som tilbyr og den som etterspør et produkt eller tjeneste umiddelbart kommer i kontakt med hverandre gjennom plattformen. Det åpner også for at nye former for entreprenørskap vokser fram, der folk kan ha flere roller, og gjerne samtidig, både som konsument, investor, produsent, kunde osv.

Utfordringen for en plattform er å bli brukt både av de som tilbyr varer og tjenester og av de som kjøper. Bildelingstjenesten Uber trenger en viss mengde sjåførere for å fungere effektivt og gi kundene et godt nok tilbud til at de benytter seg av tjenesten, de trenger også å tiltrekke seg så mange kunder som mulig for at sjåførene skal synes det er attraktivt å være tilknyttet plattformen. Jo flere som bruker plattformen, jo bedre. Det er store *nettverkseffekter* ved være den plattformen folk vil bruke.

Det er ikke minst nettverkseffekter som har gjort det mulig for store teknologiselskaper som Facebook, Google, Amazon og Apple å bli så store og dominerende. Men selv om dette er bedrifter som har blitt store og rike på å drive plattformer, er det virksomheter som er organisert på klassisk vis som hierarkiske bedrifter, der noen få eiere både kontrollerer bedriften og sitter igjen med mye av fortjenesten.

4.3 Arbeid i plattformøkonomien

Internasjonalt blir det stadig mer vanlig med arbeidstjenester som formidles via en digital plattform.

Mange land opplever store utfordringer knyttet til den såkalte «Gig-økonomien». «Gig» kommer av det engelske uttrykket for «opptreden», og ble tidligere brukt om musikere og artister, men nå også om oppdragsbasert arbeid blant konsulenter, frilansere, midlertidig ansatte og prosjektansatte. I dag er det eieren av plattformen som tjener penger på utvekslingen av tjenester. Ansatte og utviklere må følge regler satt av ledelsen, reglene endres hele tiden, det er uforutsigbart og usikkert, og de som eier de digitale plattformene kan legge mye av premissene for hvordan de opererer (Risak, 2018), (Pat Conaty, 2018).

I en plattformøkonomi endres ikke bare måten vi utveksler varer og tjenester seg, men også hvordan disse produseres. Det som tidligere var jobbeskrivelsen til en heltidsansatt, stykkes opp i mindre deloppgaver, og utføres av en blanding av mennesker og algoritmer. Økt bruk av korttidskontrakter eller i mange tilfeller ingen kontrakter, midlertidighet som erstatter fulltidsansatte, arbeidskraft som må innrette seg etter det som til enhver tid er etterspørselen gir usikre, uforutsigbare og utrygge arbeidsforhold (ILO, 2018).

En rekke studier har dokumentert hvordan ansatte på nulltimerskontrakter utsettes for påkjenninger, og rapporterer om dårligere helse enn andre (UCL, 2017).

Resultatet er at risiko flyttes fra bedrifter og over på den enkelte arbeider (Vandaele, 2018). Arbeidsinntekten avhenger av hvor stor etterspørsel det er etter det du kan, hvordan du rangeres og de tilbakemeldingene du får fra kunder, og evnene dine til å markedsføre deg.

Litt satt på spissen kan dermed plattformøkonomien føre til at arbeidsfolk opplever at de er fullstendig prisgitt de som kontrollerer teknologien og eier de nye plattformene.

Hvorvidt virksomheten bak plattformen har, eller ikke har, en rolle som arbeidsgiver og bedrift med skatte- og samfunnsansvar har i enkelte tilfeller vært svært omdiskutert. Plattformen som formidler arbeidskraft operer i dag i en juridisk gråsoner, der det har vært mulig formelt å unndra seg arbeidsgiveransvar, og den som utfører arbeidet har status som frilanser eller selvstendig næringsdrivende. Lovverket skiller mellom arbeidstaker, frilanser og selvstendig næringsdrivende.

Ifølge boka *the Platform Revolution* (2017), kan vi vente at flere etablerte, store bedrifter også benytter seg av «plattformteknik», ved å ta i bruk de samme digitale løsningene. Det vil for eksempel si bestilling av tjenester «on demand», samt vurderingssystemer og algoritmer som matcher tilbud og etterspørsel på mer effektive måter.

Enten vi liker det eller ikke, er det grunn til å tro at plattformøkonomien er et fenomen vi må forholde oss til også i Norge. Det finnes likevel flere veier til motmakt:

En strengere regulering av plattformselskapene. Streiker og protester i europeiske byer som Brussel og Barcelona har ført til nye regler, og gjort at Uber har flyttet virksomheten ut. Uber Pop trakk seg ut av det norske markedet etter at politiet i Oslo kom fram til at tjenesten var ulovlig, men nå kan en endring i transportloven igjen åpne for Uber Pop og lignende modeller (regjeringen.no, u.d.).

Gjøre det vanskeligere for plattformene å unndra seg arbeidsgiveransvaret. Et godt regulert arbeidsliv som det norske har gode muligheter for å sette inn tiltak som holder plattformselskapene ansvarlig. I Norge er det også flere plattformer som ansetter på faste kontrakter. Utenfor Norge er problemet større. International Labour Organization (ILO) har nylig kommet med Global Commission on the future of work (ILO, 2018), der de foreslår en garanti som gir bedre sosiale ytelser for alle arbeidsfolk, også selvstendig næringsdrivende (Regulatingforglobalization.com, 2019). Et forslag som nå ligger til behandling i EU kan gi bedre lovfestet vern og stiller digital plattform ansvarlig som arbeidsgiver (EU, 2017).

Fagforeningene kan og bør ta en aktiv rolle. Det kan være vanskelig for de som jobber via en plattform å etablere en forhandlingsposisjon med eierne. Som selvstendig næringsdrivende er det nesten ikke mulig å forhandle kollektivt fordi det vil være et brudd på konkurranseloven. Fagforeninger kan likevel påta seg en rolle, som for eksempel i Frankrike, der de bidro til å etablere dialog mellom Uber og sjåførene, og i Tyskland der IG Metall har signert en avtale tyske plattformselskaper om lønn og arbeidsbetingelser. Flere har dessuten åpnet for at frilansere kan være medlemmer. LO Selvstendige ble etablert i høst. I Norge har mange av de rosa sykkelbudene til Foodora som sykler maten hjem til deg, meldt seg inn i Transportarbeiderforbundet, og prøver å få en tariffavtale (Hasås, 2018). Fagforeninger i Europa har flere ganger støttet plattformarbeidere som streiker. Unionen, Sveriges største fagforening som organiserer 650 000 medlemmer i privat sektor, har utviklet en plan for å sertifisere plattformselskaper som har rimelige lønnsvilkår og arbeidsbetingelser. En egen nettside, Faircrowd.work vurderer arbeidsforhold og betingelser

hos ulike arbeidsplattformer basert på spørreundersøkelser blant de som jobber for plattformene.

En annen måte å møte utfordringene vil være å ta tilbake kontrollen over plattformen. Samvirkeorganisering er en nedenfra-og-opp, selvorganisert bedriftsmodell som kan egne seg til dette formålet.

4.4 Plattformsamvirke

Plattformsamvirke (Platform Cooperative) er et relativt nytt begrep som gjerne knyttes til Trebor Scholz, professor ved New School i New York (Scholz, 2016). Modellen går ut på at de som er tilknyttet plattformen selv tar tilbake kontrollen over den. Vi kan for eksempel se for oss at sykkelbud i Foodora eller sjåfører i Uber bryter ut og lager sin egen plattform. Det har allerede vokst fram eksempler på plattformsamvirker der de som tilbyr sine tjenester selv eier plattformen, kan bestemme betingelsene, og får del i fortjenesten.

Et plattformsamvirke kan defineres som:³

En virksomhet som primært opererer via digitale plattformer for samhandling eller utveksling av goder og/eller tjenester, og som følger de internasjonalt anerkjente samvirkeprinsippene.

Fordelene med denne type plattformsamvirker er flere. De som er brukere av plattformen tjener selv direkte på sin deltakelse. Når plattformen oppnår nettverkseffekter, går ikke dette til utenforstående aksjeeiere som har skutt inn penger i plattformen, men til de som faktisk bruker plattformen og dermed er med på å øke verdien av den. I et plattformsamvirke demokratiseres også eierskapet. Investeringsbeslutninger avgjøres ved avstemming, og fortjenester og tap fordeles til eierne ut fra deres deltakelse.

Legg merke til at modellen følger samvirkeorganiseringen: deltakere samles rundt et felles prosjekt, de samme brukerne eier også virksomheten, og fortjeneste fordeles etter innsatsen hver av dem gjør. Beslutningene tas av de samme brukerne, det er en desentralisert og ikke-hierarkisk organisering.

Cooperatives Europe, en interesseorganisasjon for samvirkeforetak, publiserte i 2017 en rapport med tittelen «A cooperative vision for the collaborative economy.» Her diskuteres mulighetene for plattformsamvirker som en alternativ organisering og et svar på utfordringer reist av EU (Cooperatives Europe, 2017). Plattformsamvirker vurderes som en innovativ forretningsmodell i seg selv, men også som en måte å hjelpe frilansere i Gig-økonomien til en tryggere og mer forutsigbar arbeidssituasjon.

³ An enterprise that operates primarily through digital platforms for interaction or the exchange of goods and/or services of value and is structured in line with International Cooperative Alliance values and principles.

4.5 Plattformøkonomi i Norge

Plattformøkonomien har vært i stor vekst internasjonalt, men denne veksten ser nå ut til å flate ut, og vi har ikke hatt den samme utviklingen i Norge. Fafo har undersøkt omfanget av plattformøkonomi i Norge, og konkluderer med at det foreløpig er et relativt lite utbredt fenomen her i landet (NOU 2017:4) (FAFO, 2017). Likevel er plattformøkonomien et fenomen vi må forholde oss til også i Norge. En analyse utført av Vista Analyse spår en økning i årene som kommer. De anslår at delingsøkonomien omsatte for 500 millioner kroner i 2015. På usikkert grunnlag anslår de en omsetning på 42 milliarder kroner i 2025. Det innebærer opp mot 60 prosent vekst i året (Vista Analyse, 2016).

Ut fra Fafos beregninger har om lag 1 prosent av befolkningen mellom 18 og 64 år utført en jobb via en arbeidsplattform i løpet av de tolv siste månedene, noe som utgjør rundt 30 000 personer. I sin rapport fra 2017 identifiserte Fafo omlag 40 arbeidsplattformer. Tjenestene som formidles, er i hovedsak manuelt arbeid med lavere krav til kompetanse, for eksempel levering av mat (Foodora), renhold (weClean) eller persontransport (Uber). Det finnes også tjenester med middels til høyere krav til kompetanse (helse- og omsorgsvikartjenesten uWork, konsulenttjenesten Konsus). Fafo fant videre at mange av plattformene etablerer seg i bransjer hvor selvstendig næringsvirksomhet og løsere tilknytningsformer allerede er relativt vanlig, som for eksempel innen drosjetransport, renhold, og medier og kommunikasjon (FAFO, 2017).

I Norge er det verdt å merke seg at flertallet av tilbyderne på arbeidsplattformer er tilknyttet noen få, store plattformer: FINN småjobber, Uber og Foodora. Samtidig er dette et område i stor endring, nye plattformer etableres og andre legges ned. Fafo-forskerne presiserer derfor at listen over plattformselskaper vil være i stadig endring.

Et interessant funn i Fafos rapport er at tradisjonelle bedrifter som ikke assosieres med begrepet delingsøkonomi, også tar i bruk de samme digitale løsningene, for eksempel bruk av vurderingssystemer og algoritmer som matcher tilbud og etterspørsel på mer effektive måter. Dette skjer i en rekke bransjer, alt fra hårkutting til legetjenester.

Rapporten fra Fafo viser ingen økning i plattformøkonomien i Norge målt i antall plattformselskaper. Forskerne konkluderer imidlertid med at det er grunn til å vente en vekst i den fleksible organiseringen av arbeid og den teknologien som gir plattformene en fordel i markedet per i dag.

4.6 Plattformsamvirke og nye muligheter i delingsøkonomi

Det er et ønske hos mange å klare seg med færre ting og dele mer. Spesielt mange unge er opptatt av mulighetene som ligger i en delingsøkonomi. Med digitale plattformer og ny teknologi som blokk-kjedeteknologi (teknologien bak Bitcoin) har mulighetene for denne formen for deling blitt større.

Bildeling som *Bilkollektivet* har eksistert lenge, men har blitt enklere med digitale løsninger. Svenske *Skjutsgruppen* er en tjeneste for samkjøring der man via en app kan avtale å kjøre

sammen. Den ble opprettet etter en grasrotfinansiering (crowdfunding), og i 2015 innledet de et samarbeid med Hertz bilutleie.

Nabohjelp fra OBOS er en app som skal gjøre det enklere å be om hjelp av naboen. Det kan dreie seg om store og små oppgaver, lån av verktøy eller hjelp til barnepass. Ifølge nettsiden deres har 95 000 tatt i bruk denne appen. Initiativet kommer ut av et boligsamvirke, OBOS, med lange tradisjoner for å dele. Igjen er dette et eksempel på at deling kan gjøres enklere og mer skalerbart med digitale løsninger. Et tilsvarende tilbud finnes i Nederland og heter PeerBy, ([Go Peerby](#)).

Eksempler på at delingsøkonomien kan tas et skritt videre, og også i en mer kommersiell retning, er produksjon og deling av strøm. I New York gjør Brooklyn MicroGrid det mulig å produsere energi lokalt med solceller, men også å selge overskuddsstrøm til naboen (Bruno, 2017). Dette er et samvirke av naboer i Brooklyn. I prinsippet kan alle i nabolaget være medlemmer. De benytter seg av blokkkjedeteknologi for å beregne priser og andeler (CNN business).

Et annet samvirke innen energi-sektoren er *Solivind El* (Tidigere O2 El) i Sverige. Medlemmene produserer sin egen strøm til selvkostpris. Over 4 000 andelseiere eier til sammen ti vindkraftverk (Svensk Kooperation, 2017).

Digitale plattformer gjør det også mulig å opprette samvirkeforetak for å samarbeide om innsamling, oppbevaring og kontroll av data. Det sies ofte at data er den nye oljen, i den forstand at ny teknologi nå gjør det mulig å få verdifull kunnskap ut av store datasett, og persondata inngår som råvare i mange nye forretningsmodeller. Til nå er slike data enten eid og kontrollert av myndighetene, eller vi gir dem fra oss til kommersielle selskaper som tjener store penger på dem.

Her ligger det uløste problemer og utfordringer knyttet til hvem som skal eie og kontrollere dine data, men det ligger også nye muligheter for å gå sammen om å utnytte potensialet disse datane gir på en måte som kommer den enkelte til gode.

Midata er et plattformsamvirke som tilbyr deg en mulighet til å ha kontroll på dine egne helsedata (MiData). I dag blir slike opplysninger lagret i helseinstitusjoner og hos offentlige myndigheter. Samtidig legger vi igjen en mengde data om oss selv når vi tar i bruk diverse helse-apper eller kjøper varer og tjenester på nettet. Med EUs nye datadirektiv, har alle rett til å få en digital kopi av sine personlige data. Midata har sett gevinstene hver enkelt av oss kan ha ved at disse dataene gjøres til gjenstand for forskning og analyse sammen med lignende diagnose eller plager.

Midata benytter en samvirkeorganisering. Data kan på den måten benyttes til medlemmenes felles beste samtidig som den enkelte kan beholde kontrollen over sine personlige data. Samvirkemodellens prinsipper om et medlem, en stemme passer perfekt til å regulere personlige data. Det skapes merverdi dersom flere deltar og mange deler sine data. Dette er en merverdi som ikke tilfaller kommersielle selskaper eller kan tas ut av enkeltpersoner som fortjeneste, men tilfaller fellesskapet, i dette tilfellet hele samfunnet.

Plattformen er utviklet ved ETH Zurich and Bern University of Applied Sciences. Modellen gjør det mulig å holde IT-plattformen med innsamling og lagring av data, håndtering av samtykke osv) adskilt fra den konkrete mobil-appen. Det gjør det mulig for forskningsgrupper, oppstartsselskaper og andre å tilby egne apper som kan kobles til plattformen. Midata er i drift og brukes allerede til en rekke helsedatabaserte forskningsprosjekter. Et av prosjektene er en kartlegging av pollenallergikere.

Denne type samvirker har åpenbare utfordringer. En av dem er sikkerhet. En annen er tillit til at data behandles etter intensjonen og ikke kommer på avveie. Samtidig åpner det for mange og spennende nye muligheter, og er et eksempel på hvordan folk selv kan ta tilbake kontroll over og forvalte data om seg selv.

4.7 Du kan eie din plattform

Ikke overraskende har det vokst fram en rekke plattformsamvirker innenfor taxi-næringen. Dette har kommet som en reaksjon på Uber, og et ønske fra sjåførene om mer innflytelse over betingelsene og kontroll med sin arbeidssituasjon. Et av de mest kjente eksemplene er *the Green Taxi Cooperative* i Denver. Et plattformsamvirke som ble etablert i 2014 som et direkte svar på Ubers dominans i taximarkedet, og er nå det største taxi-selskapet i byen. De omlag 800 sjåfører fra 37 ulike land driver og eier virksomheten selv. I oppstarten har de fått god støtte fra fagbevegelsen. Communications Workers of America Local CWA) har bidratt aktivt i utviklingen av selskapet, drevet lobbyvirksomhet for å endre loven slik at Green Taxi Cooperative kunne få lisens, og fungert som en inkubator i oppstartsfasen. Andre byer som Philadelphia, Boston, Baltimore, New York and San Francisco ser nå til Green Taxi Cooperative som en modell for dem.

Det har også dukket opp plattformsamvirker innenfor andre tjenesteområder. Et av flere eksempler er California-baserte *Loconomics*. I motsetning til plattformer som Airbnb og Uber, der de som får oppdrag via plattformen må betale en «rente» til plattformselskapet, og må forholde seg til betingelser satt av selskapet, er Loconomics eid og drevet som et samvirke av de som jobber for plattformen. Loconomics arbeider blant annet for å sikre forutsigbare arbeidsavtaler, fordeler overskudd tilbake til de som jobber der, og forhandler forsikringsordninger og andre goder på vegne av sine medlemmer.

Canadiske *Stocksy United* er et plattformsamvirke av fotografer og filmfolk. Stocksy United er basert i Britisk Colombia og består av fotografer og filmskapere som tilbyr bilder av høy kvalitet. I dag har Stocksy omlag 975 fotografer og filmskapere som medlemmer, og et kjerneteam av 50 personer spredt over fire land. Til sammen representerer Stocksy fotokunstnere i 65 ulike land. I en artikkel i Forbes trekkes det fram at Stocksys forretningsmodell (at de er et samvirke) lar seg kombinere med god forretning, flere anbefales å teste ut denne modellen (Pontefract, 2016).⁴

⁴ <https://www.forbes.com/sites/danpontefract/2016/10/01/platform-cooperatives-like-stocksy-have-a-purpose-uber-and-airbnb-never-will/#7c2b4bbf4f26>

Storbritannia har en lang tradisjon for samvirker, og innslaget av såkalte co-ops er betydelig: 6 815 co-ops ansetter totalt 226 000 mennesker, noe som utgjør omlag 0,7 prosent av den samlede arbeidsstyrken (Co-operatives UK, 2017).

Det har også vært en trend i Storbritannia i retning av flere samvirke innenfor nye teknologirelaterte tjenester. *Outlandish* er et av disse selskapene. De jobber med applikasjoner, data-monitorering og verktøy som kan hjelpe kunden med å behandle og ta i bruk data til sosiale formål. Blant sine kunder har de BBC, British Council, Unicef og WTO.

De har valgt å organisere seg som et samvirke, fordi de mener det gir noen klare fordeler. For det første mener de at organiseringen bidrar til en *opplevelse av identitet og tilhørighet* (det å være en "Outlander" er et begrep). Istedenfor at overskuddet går til aksjeeiere, går de tilbake til de som konkret har jobbet for å skape verdiene. Overskudd reinvesteres i prosjekter som medlemmene har tro på.

For det andre hevder de at en samvirke-organisering gjør at de leverer *mer innovative prosjekter*. Den spesielle organisasjonsstrukturen i Outlandish innebærer at det er en kjerne med dedikerte medlemmer som jobber langsiktig, men at det samtidig er lagt til rette for dialog og innspill fra mange som ikke er del av kjernegruppen. Outlandish står også bak CoTech, et nettverk av lignende teknologisamvirker som samarbeider om utvikling av prosjekter og ideer. Dette nettverket består i dag 25-30 tilsvarende Tech-foretak og mer enn 150 enkeltpersoner, noe som skaper fleksibilitet og muliggjør helt andre samarbeidsformer.

5 Konklusjon og anbefalinger

I dette notatet har vi diskutert hvordan samvirkeformen kan være aktuell for å møte nye utfordringer. Vi har identifisert tre slike områder: å levere private helse- og omsorgstjenester på vegne av det offentlige, å drive en virksomhet med et eksplisitt bærekraftformål, og å håndtere utfordringer i en digital plattformøkonomi. Vi konkluderer med at det er spesielle trekk ved et samvirkeforetak som gjør at denne forretningsmodellen har en viktig rolle å spille på disse områdene.

Et *velferdssamvirke* har følgende kjennetegn som gjør det til en interessant modell for velferdsproduksjon for det offentlige:

- Et samvirke er et privat foretak som kan levere velferdstjenester til det offentlige, og som skiller seg både fra ideelle organisasjoner og store kommersielle aksjeselskaper.
- Ingen enkeltpersoner har anledning til å ta ut store personlige utbytter.
- Et samvirke er eid av medlemmene, og fortjenesten fordeles til de som har stått for produksjonen. Det hindrer at overskuddet tilfaller passive aksjonærer, og gjør det sporbart og dermed skattbart i det landet aktiviteten foregår.
- Samvirke er bygget på at medlemmene bestemmer, og er dermed egnet for brukermedvirkning (Uloba).

Omlegging til en mer bærekraftig utvikling kan gjøres på flere måter. Samvirkemodellen har noen egenskaper som gjør den spesielt godt egnet til å ta hensyn til bærekraft (*bærekraftsamvirke*):

- Beslutningsmyndighet er gitt direkte til medlemmene. Det gir direkte medvirkning og beslutningsmyndighet i saker som omhandler bedriftens virksomhet (herunder samfunnsansvar)
- Samvirkeorganisering legger til rette for aktivt eierskap på en mye mer direkte måte enn aksjeselskapsmodellen
- Langsiktighet: I et samvirke er medlemmene også eiere, noe som er viktig for den enkeltes motivasjon og engasjement for virksomhetens utvikling, på både kort og lang sikt
- Samfunnsansvar er integrert som et av syv bærende prinsipper (Samvirkeprinsippene)

I en digital økonomi er kjøp av arbeidskraft løsere organisert. Det gjør at de som tilbyr arbeid via en digital plattform ofte er i en sårbar og utsatt posisjon, uten faste kontrakter, og uten de rettighetene andre arbeidstakere har. Samtidig er det behov for flere plattformselskaper som kan utfordre makten og dominansen hos de store selskapene. Som en ny digital forretningsmodell har *plattformsamvirke* noen spesielle kjennetegn:

- Kontroll føres tilbake til brukerne av plattformen ved at medlemmene eier og driver den sammen
- Samvirkeplattformer passer både til aktivitet innenfor hobby og non-profit, men også der delingsøkonomi innebærer økonomisk aktivitet og er del av en profesjonell økonomi

- Muliggjør samarbeid om innhenting og bruk av store datamengder
- Overskuddet fordeles etter hvor mye hvert medlem har bidratt med på plattformen, og det betales ingen «rente» til en plattformmeier
- Åpner for nye finansieringsløsninger som folkefinansiering (Crowd-funding)
- Plattformsamvirke kan bidra til bedre organisering beskyttelse for arbeidsforhold ved at de som bidrar også eier plattformen

Fra 2007 fikk vi en egen samvirkelov som formaliserte tidligere uskreven rettspraksis. I denne loven defineres samvirke (SA) som forretningsmodell. Samvirkeformen er imidlertid lite kjent, og mange vurderer derfor ikke SA-modellen som et reelt alternativ til aksjeselskapet (AS).

Vi anbefaler å trappe opp informasjon og veiledning om samvirke som forretningsmodell, for eksempel etter mønster av svenske Coompanion. Gjennom lokal tilstedeværelse og kontorer i hele Sverige bistår de med informasjon, råd og tilrettelegging for folk som ønsker å starte et samvirke. Her i Norge gjør Samvirkesenteret en viktig jobb i å informere om muligheter og stimulere flere til å opprette samvirker. Det er imidlertid ikke satt av tilstrekkelig med ressurser til å ivareta denne oppgaven. Kunnskap om alternative forretningsmodeller bør også inn i det norske skole- og utdanningssystemet.

I dette notatet har vi konsentrert oss om å synliggjøre mulighetene som ligger i samvirkeforetaket. Det finnes selvsagt også barrierer, og denne forretningsformen vil ikke egne seg for alle virksomheter. Vi håper samtidig at denne gjennomgangen kan være til inspirasjon for enkeltpersoner, bedrifter og myndigheter som vurderer nye tilknytningsformer og forretningsmodeller.

Notatet er skrevet av Hilde Nagell i januar 2019. Notatet er utarbeidet i samarbeid med Norsk Landbrukssamvirke og med faglige innspill fra en arbeidsgruppe bestående av: Synnøve Hokholt Sagafos, gründer (Myldring), Per Ingvar Olsen, professor og leder av Senter for samvirkeforskning (BI), Kåre Hagen, professor i statsvitenskap og leder av Senter for velferds- og arbeidsforskning (HiOA), Bent Sofus Tranøy, professor i statsvitenskap (Høyskolen Kristiania), Sverre August Christensen, førsteamanuensis ved institutt for rettsvitenskap og styring (BI), May Woldsnes, daglig leder av Samvirkesenteret, og Julie Nåvik Hval i Norsk Landbrukssamvirke.

Forfatteren står ansvarlig for alle eventuelle feil og mangler. Ta gjerne kontakt om du finner slike.

6 Referanser

- Black Rock. (2018). *www.blackrock.com*. Hentet fra <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/larry-fink-ceo-letter>
- Bruno, D. (2017, mai 15). How a street in brooklyn is changing the energy grid. *Politico*. Hentet fra <https://www.politico.com/magazine/story/2017/06/15/how-a-street-in-brooklyn-is-changing-the-energy-grid-215268>
- CNN business. (u.d.). Brooklyn microgrid clean energy trading through blockchain vision . Hentet fra <https://edition.cnn.com/videos/business/2018/12/04/brooklyn-microgrid-clean-energy-trading-through-blockchain-vision.cnn-business/video/playlists/business-innovative-cities/>
- Coase, R. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, ss. 386-405.
- Coop. (2017). *Årsmelding*. Hentet fra https://coop.no/globalassets/om-coop/arsmeldinger/2017/coop_barekraft_dobbeltsider_web.pdf
- Cooperatives Europe. (2017). *A cooperative vision for the collaborative economy*. Hentet fra http://ec.europa.eu/growth/single-market/services/collaborative-economy_en
- Cooperatives Europe. (2017). *coopseurope.coop*. Hentet fra <https://coopseurope.coop/resources/news/guidebook-creation-care-cooperatives-released>
- Co-operatives UK. (2017). *Reimagine the economy- the UK co-perative economy 2017* . Hentet fra <http://reports.uk.coop/economy2017/>
- CooperativesEurope. (2017). *Best Practice report*. Hentet fra <http://project.icarecoops.eu/wp-content/uploads/2016/11/D2.2-Best-Practice-Report-Cooperatives-iCareCoops-2.0.pdf>
- Coopsfor2030. (2018). *www.coopsfor2030*. Hentet fra <http://www.coopsfor2030.coop/en/about>.
- Dagsavisen*. (2016, 10 04). Hentet fra Frp: – Ikke aktuelt å fjerne senior-goder». Nyhetssak hos dagsavisen.no: <http://www.dagsavisen.no/innenriks/frp-ikke-aktuelt-a-fjerne-senior-goder-1.786726>
- Det Kgl. Selskap for Norges Vel. (2008). *Samvirke innen offentlige tjenester*. <http://www.ks.no/contentassets/acc27b8044de41868000bb28b2c666e7/rapport.pdf> f: FOU-prosjekt nr.074024.
- Ekberg, E., & Vatnadal, J. (2017). Hundre år med Samvirke. *Dagbladet*. Hentet fra <https://www.dagbladet.no/kultur/hundre-ar-med-samvirke/66228017>
- EU. (2017). *Proposal for a DIRECTIVE OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL on transparent and predictable working conditions in the European Union*. Hentet fra

COM/2017/0797 final - 2017/0355 (COD): <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52017PC0797>

Fafo. (2014). *Den nordiske modellen mot 2030. Et nytt kapittel?* Oslo: Fafo. Hentet fra <http://fafoarkiv.no/pub/rapp/20393/index.html>

FAFO, A. J. (2017). *Når sjefen er en App*. Fafo-rapport 2017:41, FAFO, Kristin Alsos, Kristin Jesnes, Beate Sletvold Øistad og Torstein Nesheim. Hentet fra <https://www.fafo.no/index.php/zoo-publikasjoner/fafo-rapporter/item/nar-sjefen-er-en-app-2>

Friedman, M. (1970, September 13). The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits . *New York Times Magazine*.

Go Peerby . (u.d.). Hentet fra https://go.peerby.com/?locale=en_NL

Gov.uk. (2012). Board Structure Leading lives. Hentet fra https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/331066/Board_Structure_LL_April_2012.pdf

Hart, O., & Zingales, L. (2017, 2:). Companies Should Maximize Shareholder Welfare Not Market Value. *Journal of Law, Finance, and Accountability*, ss. 247-274.

Hasås, T. (2018, september 28). *Utalmodige-sykelbud-i-foodora-krever-at-arbeidsgiver-dekker-mobil-og-sykel*. Hentet fra <http://frifagbevegelse.no>: <https://frifagbevegelse.no/transportarbeideren/utalmodige-sykelbud-i-foodora-krever-at-arbeidsgiver-dekker-mobil-og-sykel-6.158.580389.1839307f2b>

HSB. (2017, November 20). *Kooperativ – snabbast växande företagsformen i Sverige*. Hentet fra Pressemelding: http://www.mynewsdesk.com/se/hsb_riksforbund/pressreleases/kooperativ-snabbast-vaexande-foeretagsformen-i-sverige-2284224

ICA. (2018). *www.cicopa.coop*. Hentet fra <http://www.cicopa.coop/news/sustainable-societies-through-cooperation/>

ILO. (2018). *Global Commission on the future of Work*. Hentet fra https://www.ilo.org/global/topics/future-of-work/publications/WCMS_662410/lang-en/index.htm

ILO, I. L. (2018). *Digital Platforms and the Future of Work*. Hentet fra http://crowdwork-igmetall.de/ILO_Digital_Platforms_and_the_Future_of_Work_Exec_Summ.pdf

International Labour Organization. (2002). *R193 - Promotion of Cooperatives Recommendation, 2002 (No. 193)*. Geneve. Hentet fra http://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:R193

Jesnes, K., Øistad, B. S., Alsos, K., & Nesheim, T. (2016). *Aktører og arbeid i delingsøkonomien. Delrapport*. FAFO.

- Johnstad, T. (1998). *Samarbeid og samvirke*. Otta: Tano Aschehoug.
- Koht, H. (1926). *Norsk Bondereising: Førebuing til bondepolitikken*. Oslo: Aschehoug. Hentet fra <https://www.nb.no/nbsok/nb/ebbca893ff9f7a2353d4be214e7771f6?lang=no#0>
- Krogstad, K. (2018, 12 28). *www.ntbinfo.no*. Hentet fra <https://www.ntbinfo.no/pressemelding/baerekraft-i-boligbransjen?publisherId=89317&releasId=17858561>
- LeadingLives.org.uk. (u.d.).
- McLean. (2018). *Hållbarhet-en del av kooperationens kärna?* Svensk Kooeration. Hentet fra <https://svenskkoooperation.se/wp-content/uploads/2018/05/hallbarhetsrapporten-2018.pdf>
- MiData. (u.d.). Hentet fra <https://www.karger.com/Article/FullText/489994>; <https://www.slideshare.net/WesselKraaij/citizen-controlled-health-data-lockers-as-a-game-changer>
- NOU 1996:23. (1996). *Konkurranse, kompetanse og miljø - Næringspolitiske hovedstrategier*. Oslo: Norges offentlige utredninger.
- omsorg, I. i. (2011). *NOU 11:2011: 59*. Hentet fra , <https://www.regjeringen.no/contentassets/5fd24706b4474177bec0938582e3964a/no/pdfs/nou201120110011000dddpdfs.pdf>
- Parker, G. G. (2017). *The Platform Revolution: how Networked Markets Are Transforming the Economy- and how to make them work for you*. New York: Norton Co.
- Pat Conaty, A. B. (2018). *Working Together- Trade union and cooperative innovations for precarious workers*. Cooperatives Europe. Hentet fra https://www.uk.coop/sites/default/files/uploads/attachments/working-together_final_web-version.pdf
- Perspektivmeldingen. (2017). *Meld.St 29*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-29-20162017/id2546674/sec1>
- Pontefract, D. (2016, oktober 1). Platform Cooperatives Like Stocksy Have A Purpose Uber And Airbnb Never Will. *Forbes*.
- regjeringen.no. (2018). *Ekspertutvalg skal se på bruken av private velferdsleverandører*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/ekspertutvalg-skal-se-pa-bruk-av-private-velferdsleverandorer/id2612478/>
- Regjeringen.no. (2018). Høringsbrev og høringsnotat av 27.august 2018. Oslo, Norge. Retrieved from <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/forslag-til-ny-forskriftsbestemmelse-om-adgangen-til-a-reservere-anskaffelser-av-helse--og-sosialtjenester-for-ideelle-organisasjoner/id2609347/?expand=horingsnotater>

- regjeringen.no. (u.d.). *Høring om endring i drosjereguleringen*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/d9d46f499ae244409d3726f763603543/horing-om-endringer-i-drosjereguleringen---oppheving-av-behovsprovingen-mv.-1681560.pdf>
- Regulatingforglobalization.com. (2019, januar 27). *The Universal Labour Guarantee a great birthday gift for the ILO*. Hentet fra <http://regulatingforglobalization.com:> <http://regulatingforglobalization.com/2019/01/27/the-universal-labour-guarantee-a-great-birthday-gift-for-the-ilo-centenary/>
- Risak, M. (2018). *Fair Working Conditions for Platform Workers*. Hentet fra <http://faircrowd.work/2018/01/19/new-study-fair-working-conditions-platform-workers-explores-different-regulatory-approaches/>
- Samvirkesenteret. (2018). Høringssvar fra Samvirkesenteret. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/forslag-til-ny-forskriftsbestemmelse-om-adgangen-til-a-reservere-anskaffelser-av-helse--og-sosialtjenester-for-ideelle-organisasjoner/id2609347/?uid=980a36c2-911a-43f9-9025-effafa2>
- Scholz, T. (2016). *Platform Corporativism- challenging the corporate sharing economy*. the Rosa Luxemburg Stiftung, New York. Hentet fra http://www.rosalux-nyc.org/wp-content/files_mf/scholz_platformcoop_5.9.2016.pdf
- Stovner Eldresenter. (u.d.). Hentet fra <http://www.stovnereldresenter.no/>
- Svensk Kooperation. (2017). Hentet fra https://svenskkoooperation.se/om-sveriges-storsta-kooperativa-foretag/#slutnot_18
- Søberg, M. (2014). *Rapport fra Finansdepartementet*. Oslo: Samlaget.
- Theien, I. (2011). Notat om former for organisert forbrukerinnflytelse. I SIFO, *NOU:2011:4, vedlegg 18*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/a46b6fc6d9e44882a47be0621ed899a4/serskilt-vedl-nou-4.pdf>
- UCL. (2017, juli 5). Being on a zero-hours contract is bad for your health, new study reveals. London. Hentet fra <https://www.ucl.ac.uk/ioe/news/2017/jul/being-zero-hours-contract-bad-your-health-new-study-reveals>
- Vandaele, K. (2018). *Will trade unions survive in the platform economy-Emerging patterns of platform workers collective voice and representation in Europe*. ETUI. Hentet fra <https://www.etui.org/Publications2/Working-Papers/Will-trade-unions-survive-in-the-platform-economy-Emerging-patterns-of-platform-workers-collective-voice-and-representation-in-Europe>
- Vista Analyse. (2016). *Delingsøkonomiens betydning for norsk økonomi- i dag og i fremtiden*. edersen, Simen Oscar Haavardsholm og Haakon Vennemo. Vista Analyse. Hentet fra https://www.regjeringen.no/contentassets/7d8f72170a5549b78a4ac07176579b82/delingsokonomiens_betydning_for_norsk_okonomi.pdf

Zarkadakis, G. (2018, mai 29). Do Platforms Work? *Aeon*. Hentet fra
<https://aeon.co/essays/workers-of-the-world-unite-on-distributed-digital-platforms>